



**LAPORAN PENELITIAN
(PUSLITGA – UT)**

**PEMBERDAYAAN SDM DALAM RANGKA
PENYEMPURNAAN MANAJEMEN
INTERNAL DI LINGKUNGAN
UPBJJ-UT SEMARANG**

OLEH

Drs. Achmadi Sunaryo, S.Pd

Dra. Sri Handyani, M.Pd

Dra. Nurmawati, M. Pd

LEMBAGA PENELITIAN – UNIVERSITAS TERBUKA

2002

LEMBAR PENGESAHAN LAPORAN PENELITIAN LEMBAGA PENELITIAN-UT

- | | |
|------------------------------|---|
| 1. a. Judul Penelitian | : Pemberdayaan SDM dalam rangka Penyempurnaan Manajemen Internal di Lingkungan UPBJJ-UT Semarang. |
| b. Bidang Penelitian | : Keilmuan |
| c. Subtansi Penelitian | : Kelembagaan |
| d. Klasifikasi Penelitian | : Penelitian Muda |
| 2. Ketua | : |
| a. Nama | : Drs. Achmadi Sunaryo, S.Pd |
| b. NIP | : 130 787 257 |
| c. Pangkat/Golongan | : Penata Muda, III/a |
| d. Jabatan | : Asisten Ahli Madya |
| e. Fakultas | : FKIP / UPBJJ-UT Semarang |
| 3. Anggota Tim Penelitian | : |
| a. Jumlah Anggota | : 2 Orang |
| b. Nama anggota / Unit kerja | : |
| 1. Dra. Sri Handayani, M.Pd. | : NIP. 131125936 - UPBJJ-UT Semarang |
| 2. Dra. Nurmawati, M.Pd. | : NIP. 131764182 - UPBJJ-UT Semarang |
| 4. a. Pereode Penelitian | : Tahun 2002 |
| 5. Biaya Penelitian | : Rp.3.030.000,-(Tiga Juta Tiga Puluh Ribu Rupiah) |
| 6. Sumber Biaya | : Puslitga - UT |

Pondok Cabe, 20 Oktober 2002

Ketua Penelitian,

Drs. Achmadi Sunaryo, S.Pd.
NIP. 130 787 257

Menyetujui
Kepala Puslitga-UT

Dr. Sugilar
NIP.131 671932

Mengetahui
Kepala UPBJJ-UT Semarang

Drs. Suyadi Hadisudarma
NIP.130354835

Menyetujui
Ketua Lembaga Penelitian UT

Dr. Udin S Winataputra, MA
NIP. 130 367 151

ABSTRAK

PEMBERDAYAAN SDM DALAM RANGKA PENYEMPURNAAN MANAJEMEN INTERNAL DI LINGKUNGAN UPBJJ-UT SEMARANG

(Achmadi Sunaryo, Sri Handayani, Nurmawati)

Kata Kunci : Pemberdayaan, Manajemen Internal

Penelitian dilaksanakan dengan tujuan untuk melihat sejauhmana pemberdayaan SDM dalam rangka penyempurnaan manajemen internal di lingkungan UPBJJ Semarang. Pengembangan SDM ini sejalan dengan prinsip pendidikan seumur hidup. Dengan SDM yang berkualitas akan meningkatkan kualitas kerja yang lebih tinggi. Peningkatan manajemen tergantung pada pemberdayaan SDM yang ada di UPBJJ, dimana sampai saat ini pemberdayaan SDM belum secara maksimal. Terlihat dari penempatan koordinator di UPBJJ belum merata, sampai tenaga edukatif yang jumlahnya cukup besar. Pemanfaatan tenaga edukatif ini. Sesuai dengan himbuan Rektor untuk mewujudkan pengembangan Universitas Terbuka lima tahun mendatang, antara lain adalah peningkatan kualitas akademik dan pelayanan yang prima terhadap mahasiswa. Dalam kenyataannya yang menduduki jabatan koordinator selalu dari tenaga edukatif. Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Populasi ada semua tenaga edukatif dan tenaga administrasi di lingkungan UPBJJ Semarang. Teknik pengumpulan data dengan kuesioner. Dalam penelitian diperoleh temuan bahwa pemberdayaan SDM belum secara maksimal, terbukti dari hasil kuesioner tenaga edukatif menunjukkan (43,35%) setuju dengan pernyataan tersebut dan (16,30%) tidak berpendapat karena memang tidak tahu kegiatan di UPBJJ dan jarang datang ke UPBJJ dengan alasan jaraknya jauh. Untuk tenaga administrasi menunjukkan (34,29%) setuju bahwa pemberdayaan SDM belum maksimal. Pada kenyataannya sampai saat ini tenaga edukatif belum pernah ikut kegiatan di UPBJJ kecuali UAS D-II PGSD, karena dianggap beban bagi UPBJJ. Kebijakan Kepala UPBJJ untuk periode berikutnya dapat memberikan kesempatan bagi tenaga edukatif ikut dalam segala kegiatan di UPBJJ termasuk penempatan koordinator sehingga SDM yang ada betul-betul dimanfaatkan demi mewujudkan pengembangan UT ke depan.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
ABSTRAK	iii
DAFTAR TABEL	iv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Pengembangan Sumber Daya Manusia	9
B. Manajemen Internal UPBJJ	16
C. Kebijakan Pengembangan UT 2001-2002	22
D. Pemanfaatan SDM di Lingkungan UPBJJ Semarang	26
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	30
B. Populasi dan Sampel	31
C. Variabel dan Instrumen	32
D. Metode Pengumpulan Data	35
E. Metode Analisis Data	36

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Diskripsi Data	41
B. Analisis Data Kuesioner	41
C. Pembahasan	53
1. Tenaga Edukatif	53
2. Tenaga Administrasi	59

BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	64
B. Saran	65

Universitas Terbuka

DAFTAR TABEL

2-1 Jumlah Responden Yang Mengisi Kuesioner	42
2-2 Jawaban Tenaga edukatif untuk Kelompok A	42
2-3 Jawaban Tenaga edukatif untuk Kelompok B	46
2-4 Jawaban Tenaga edukatif untuk Kelompok C	47
3-1 Jawaban Tenaga Administrasi Untuk Kelompok A	48
3-2 Jawaban Tenaga Administrasi Untuk Kelompok B	52
3-3 Jawaban Tenaga Administrasi Untuk Kelompok C	53

Universitas Terbuka

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Undang-Undang Nomor 22/1999 dan Undang-Undang Nomor 25/1999 telah diundangkan, hal ini berarti pemerintah telah menetapkan untuk melaksanakan otonomi daerah. Otonomi daerah memberi kesempatan yang luas bagi suatu daerah untuk berkembang sehingga masing-masing tahu akan kebutuhannya, dapat mengembangkan secara maksimal. Menghadapi otonomi daerah adalah suatu hal yang menantang dan penuh resiko. Untuk memperoleh hasil yang memuaskan perlu adanya kesiapan daerah untuk melaksanakan otonomi. Salah satu hal yang penting harus diperhatikan adalah peningkatan pendidikan. Cahyono (1998) mengatakan bahwa salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk peningkatan kualitas SDM adalah melalui pembangunan pendidikan.

Implementasi otonomi daerah membawa konsekwensi arah kebijakan otonomi pendidikan sebagaimana diamanatkan pasal 11 ayat 2 UU nomor 22 1999 bagi pemerintah daerah kabupaten atau pemerintah daerah kota. Hal ini ditengarai oleh perubahan struktur organisasi khususnya yang terkait dengan penyelenggaraan pendidikan. Perubahan struktur organisasi tersebut, antara lain kantor Departemen Pendidikan dan Kebudayaan (Depdikbud) kabupaten/kotamadya yang fungsi operasionalnya sebagai tangan penunjang Kantor Wilayah Depdikbud Propinsi dilikuidasi menjadi Kantor Dinas Cabang Depdikbud Pemkab/Pemkot. Dengan perubahan struktur tersebut berarti pula

terjadinya pergeseran pengelolaan, yaitu pengelolaan 3 m (man, money, material) pada jajaran Depdiknas Pemkab/Pemkot di bawah otoritas Depdiknas Kanwil Propinsi, digantikan oleh Kantor dinas cabang Depdikbud Pemkab/Pemkot. Perubahan struktur dan pengelolaan tersebut berdampak pula pada pola pendekatan UPBJJ di dalam merekrut mahasiswa UT, terutama yang non reguler (guru/karyawan), yaitu program D-II PGSD mempunyai Penjaskes yang berhubungan langsung dengan Depdiknas Pemkab/Pemkot.

Dalam realitanya jumlah mahasiswa reguler yang berasal dari lulusan SLTA lebih kecil bila dibandingkan dengan mahasiswa yang berasal dari karyawan/PNS. Sebagai contohnya pada masa ujian 2000.1 mahasiswa reguler lebih kurang 3.000 mahasiswa sedangkan mahasiswa non reguler yang terdiri dari program D-II PGSD Penjaskes dan D-III bidang studi untuk guru SLTP dan D-III dari BKKBN pada masa ujian 2000.1 jumlah mahasiswanya kurang lebih 8.000 mahasiswa untuk wilayah UPBJJ Semarang yang meliputi 21 Pemkab/Pemkot. Kondisi sekarang ini untuk program D-II PGSD sudah semakin menipis sebab proyek kerjasama dilakukan langsung dengan pejabat di setiap Pemkab, Pemkot ini tidak sama sehingga ini sangat mempengaruhi terhadap peningkatan pendidikan guru sekolah Dasar. Jumlah mahasiswa D-II PGSD dan Penjaskes untuk setiap Pemkab/Pemkot sudah menipis karena tidak setiap tahun anggaran dapat membiayai proyek baru bagi mahasiswa D-II PGSD maupun Penjaskes.

Universitas terbuka sebagai salah satu perguruan tinggi negeri yang didukung oleh staf edukatif yang tersebar di Pemkab/Pemkot dapat berperan serta

di dalam pelaksanaan otonomi daerah, yakni dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM). Staf edukatif di UPBJJ Semarang ini berasal dari mantan guru SPG dan SGO yang alih fungsi ke UT sejak Juli 1991, yang jumlahnya cukup banyak bila dibandingkan dengan UPBJJ yang lain. Tenaga edukatif yang berada di UPBJJ Semarang ini tersebar di eks Karesidenan di Jawa Tengah. Penyebaran tenaga di Jawa Tengah. Penyebaran tenaga edukatif adalah sebagai berikut : (1) Karisedenan Pati ada 10 orang tersebar di Pemkab Rembang 5 orang dan Pemkab Kudus 5 orang, (2) Karesidenan Semarang ada 16 orang berasal dari Salatiga semua, (3) Karesidenan Kedu ada 13 orang terdiri dari Pemkot Magelang ada 6 orang dan pemkab Purworejo ada 7 orang, (4) Karesidenan Pekalongan ada 19 orang meliputi Pemkab Tegal 11 orang dan Pemkab Brebes 8 orang.

Sesuai dengan Surat Keputusan Rektor Universitas Terbuka nomor 778/J 31/Kep/2001 tentang Rencana Operasional Universitas Terbuka yang tertulis dalam rincian kebijakan Pengembangan Universitas Terbuka 2001-2005 ada 4 fokus program pengembangan Universitas Terbuka meliputi : (1) peningkatan kualitas akademik Universitas Terbuka, meliputi empat bidang yaitu (a) kurikulum dan bahan ajar (b) proses pembelajaran (c) ujian dan (d) penelitian dan pengabdian masyarakat, (2) peningkatan kualitas manajemen Internal UPBJJ-UT untuk mencapai pelayanan prima, (3) koordinator Kemahasiswaan dan Bantuan Belajar di UPBJJ-UT sebagai fasilitator Kegiatan Kemahasiswaan dan Alumni dan (4) Upaya meningkatkan angka Partisipasi Mahasiswa Universitas Terbuka 2001-2005. Untuk mewujudkan program tersebut di atas

Pusat Lembaga Penelitian Universitas Terbuka memberi kesempatan kepada semua tenaga edukatif disetiap UPBJJ seluruh Indonesia untuk ikut berperan aktif dalam penelitian. Permasalahan yang diharapkan dalam Lembaga Penelitian mengarah pada Surat Rektor Universitas Terbuka No 15198/J.31/LL/2001 tentang pengembangan Universitas Terbuka kepada mahasiswa baik ditingkat Universitas Terbuka Pusat maupun di UPBJJ seperti registrasi, penerimaan LKAM, distribusi bahan ajar, sertifikasi kelulusan, penyampaian nilai dan sebagainya (2) penyelenggaraan ujian baik di tempat maupun lokasi perluasan (3) manajemen UPBJJ meliputi a) Sarana dan prasarana, b) sumber daya manusia (SDM), kepemimpinan kepala UPBJJ, kualitas koordinator dan staf, c) sistem dan prosedur (ketatalaksanaan) dan d) Keuangan.

Berdasarkan pengamatan di UPBJJ-UT Semarang ini masalah sarana dan prasarana cukup baik dengan fasilitas komputer yang cukup untuk setiap bagian seperti registrasi, bahan ajar, kesiswaan, keuangan dan kepegawaian. Untuk tenaga administrasi yang menduduki jabatan koordinator maupun keuangan ini sangat panjang waktunya dari pimpinan pertama dan yang kedua dengan jangka waktu kurang lebih mencapai 18 tahun, tidak pernah ada pergantian jabatan koordinator maupun keuangan, sehingga kesempatan itu hanya dimiliki oleh orang-orang tertentu saja, belum semua tenaga administrasi bisa menempati jabatan koordinator dan keuangan tersebut. Dengan Surat Rektor yang menyatakan hilangnya jabatan Kasubag di setiap UPBJJ dan hanya ada 3 jabatan koordinator yang mendapat tunjangan dari UT pusat, jika di UPBJJ tersebut koordinator melebihi dari ketentuan pusat maka UPBJJ mempunyai beban

membayar sendiri tunjangan jabatan struktural tersebut. Koordinator yang baru sekarang ini adalah koordinator humas, kesiswaan dan pengujian ini resmi mendapat tunjangan dari UT pusat dan koordinator registrasi dan bahan ajar (modul) ini dibiayai oleh UPBJJ setempat. Pergantian koordinator ini sejak pimpinan UPBJJ-UT Semarang yang baru (ketiga), tetapi inipun juga tidak ada perubahan sebab orang yang menduduki jabatan koordinator tetap hanya berpindah tempatnya saja. Dari kenyataan ini untuk tenaga administrasi belum semua mendapat kesempatan untuk menjadi koordinator apalagi untuk tenaga edukatif sehingga SDM yang ada di UPBJJ-UT Semarang belum dimanfaatkan secara maksimal. Kendala dari tenaga administrasi untuk menduduki koordinator adalah karena latar belakang pendidikannya SLTA, hanya ada 2 orang sarjana dan 4 orang yang berpindah.

Surat Rektor tertanggal 9 Agustus 2001 dengan nomor surat 9512/J31/LL/2001 tentang pendayagunaan Dosen UT maupun guru SPG dan SGO seperti yang tercantum dalam Rencana Operasional UT tahun 2001-2005 pengembangan UT ke depan membutuhkan wujud manajemen internal yang efektif, efisien dan akuntabel. Dalam rangka peningkatan kemampuan manajemen internal tersebut khususnya pendayagunaan SDM Rektor menghendaki bagi UPBJJ yang mempunyai dosen yang berasal dari mantan guru SPG dan SGO, agar Kepala UPBJJ mendayagunakan dosen tersebut untuk membantu (a) kegiatan manajemen/administrasi sehari-hari sesuai pengetahuan yang diberikan Kepala UPBJJ setempat, (b) menjadi pengawas ujian dan penyelenggara tutorial, (c) menjadi pemeriksa lembar jawaban tugas

mandiri mahasiswa (d) menjadi pelaksana sosialisasi dan promosi UT ke sekolah-sekolah, instansi dan masyarakat.

Sejak bulan Juli 1991 dengan adanya alih fungsi dari mantan guru SPG dan SGO menjadi dosen di setiap UPBJJ seluruh Indonesia khusus untuk UPBJJ Semarang pada waktu kantor berada di Jalan Atmodiromo telah memanfaatkan SDM dari mantan guru SPG dan SGO. Karena UPBJJ Semarang mempunyai wilayah yang luas kurang lebih ada 21 kabupaten dan kota madya, Kepala UPBJJ yang pertama Dr. Priyadi mengambil kebijakan ada dosen yang membantu manajemen/administrasi di kantor untuk setiap karesidenan ada satu orang dosen sehingga ada 5 dosen yang berasal dari berbagai karesidenan seperti eks Karesidenan Pati, Semarang, Pekalongan dan Kedu. Setelah pergantian Kepala UPBJJ yang kedua berasal dari UNNES yaitu Drs. Sriyadi dan kemudian kantornya juga berpindah berpindah di Jalan Kelud Utara III mantan gedung Perpustakaan IKIP dulu, dosen UT masih tetap dimanfaatkan. Pada tahun 1995 Kepala UPBJJ mempunyai kebijaksanaan baru memberhentikan para dosen sebagai koordinator wilayah tidak lagi membantu manajemen di UPBJJ, karena ada beberapa dosen lain yang protes ke Kepala UPBJJ agar ada pergantian tetapi oleh Kepala UPBJJ mengambil kebijakan tidak ada lagi dosen yang membantu manajemen UPBJJ.

Dalam pemilihan koordinator menurut Rektor sebaiknya melibatkan tenaga edukatif, yang berkaitan langsung dengan mahasiswa masalah akademik yaitu koordinator pengujian ini dapat diambilkan dari tenaga edukatif. Kepala UPBJJ yang baru Drs. Suyadi Hadisudarma (ketiga) inipun tidak mau

memanfaatkan tenaga edukatif untuk ikut membantu manajemen di UPBJJ, semua jabatan koordinator dipegang oleh tenaga administrasi.

Berdasarkan uraian di atas agar pemanfaatan SDM baik tenaga administrasi maupun tenaga akademik dapat maksimal maka perlu pengaturan kembali untuk masa yang akan datang ada langkah-langkah yang kondusif dalam menentukan koordinator. Kami sangat mengharapkan kebijakan kepada UPBJJ agar memberikan porsi bagi tenaga edukatif untuk ikut serta dalam penempatan koordinator sehingga memberi kesempatan pada teman yang lain untuk dapat menduduki jabatan tersebut. Dengan adanya penyegaran ini akan dapat membantu mewujudkan pengembangan UT ke depan dengan memanfaatkan SDM yang ada secara maksimal ini merupakan salah satu faktor ikut menentukan keberhasilan UPBJJ dalam peningkatan manajemen internal demi terwujudnya pengembangan program UT 5 TAHUN mendatang. Untuk mewujudkan tercapainya manajemen internal yang baik di UPBJJ Semarang maka peneliti tertarik untuk mengangkat masalah ini dalam penelitian. Adapun jadwal penelitian yang sesuai dengan permasalahan tersebut di atas adalah :
“Pemberdayaan SDM dalam rangka penyempurnaan manajemen internal di lingkungan UPBJJ-UT Semarang”.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka rumusan permasalahan yang akan dicari jawabannya dalam penelitian ini adalah
“apakah dengan pemberdayaan SDM yang maksimal dapat membantu penyempurnaan manajemen internal di lingkungan UPBJJ-UT Semarang”. Untuk

memudahkan pelacakan masalah di atas, dikemukakan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah pemberdayaan SDM di lingkungan UPBJJ Semarang sudah maksimal dalam rangka penyempurnaan manajemen ?
2. Mengapa UPBJJ Semarang belum memanfaatkan SDM secara maksimal?
3. Langkah-langkah apa saja yang sudah ditempuh UPBJJ Semarang dalam rangka memberdayakan SDMnya ?

C. Tujuan Penelitian.

Sesuai dengan pertanyaan penelitian pada rumusan masalah maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Dengan pemberdayaan SDM secara maksimal dapat menunjang penyempurnaan manajemen internal di lingkungan UPBJJ Semarang
2. Pemanfaatan SDM secara maksimal adalah salah satu faktor yang dapat membantu penyempurnaan manajemen internal di UPBJJ.
3. Mencermati sejauhmana langkah-langkah yang telah ditempuh UPBJJ Semarang dalam rangka memberdayakan SDMnya.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat :

1. Bagi UT Pusat sebagai bahan masukan agar tenaga edukatif dapat dimanfaatkan di UPBJJ setempat secara maksimal.
2. Bagi Kepala UPBJJ dapat memberikan sumbangan dalam menentukan koordinator dan mampu memberdayakan SDM secara maksimal sehingga manajemen di UPBJJ Semarang lebih baik.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Pendidikan/pelatihan merupakan wahana utama di dalam pengembangan sumber daya manusia. Tuntutan akan pengembangan sumber daya manusia ini tidak hanya terbatas pada mereka yang berusia sekolah saja tetapi juga mereka yang sedang mencari kerja dan bahkan mereka yang telah bekerja sekalipun. Tuntutan yang demikian ini sejalan dengan prinsip pendidikan seumur hidup. Bahkan berbagai negara telah menetapkan kebijakan tentang pendidikan dasar minimum yang wajib dimiliki oleh setiap warga negaranya. Misalnya pada tahun 1984, pemerintah Indonesia telah mencanangkan wajib belajar Pendidikan Dasar Enam Tahun. Kemudian sepuluh tahun berikutnya, tahun 1994. Wajib belajar ini ditingkatkan menjadi wajib belajar Pendidikan Dasar sembilan tahun.

Berbagai upaya telah dan terus dilakukan agar kebijakan tentang wajib belajar Pendidikan Dasar dapat mencapai tujuan sebagaimana yang telah ditetapkan. Diharapkan secara bertahap, Indonesia akan terus mengupayakan agar setiap warga negaranya dapat memiliki tingkat pendidikan yang lebih tinggi lagi. Adalah menjadi dambaan bersama untuk dapat meningkatkan wajib belajar menjadi dua belas tahun sebagai suatu komitmen bangsa yang pada akhirnya akan bermuara pada peningkatan kualitas sumber daya manusia Indonesia. Dengan kualitas sumber daya manusia yang meningkat akan memungkinkan bangsa Indonesia mampu bersaing di dalam era global.

Berbagai keadaan obyektif yang menjadi hambatan/kendala di dalam pengembangan sumber daya manusia dapat diidentifikasi, antara lain dari sudut :

1. Pihak penyelenggara (Pemerintah dan instansi pendidikan/pelatihan) yang berupa keterbatasan jangkauan layanan dikarenakan terbatasnya kemampuan anggaran sarana dan tenaga, serta kondisi geografis yang sulit dan terpencar.
2. Pihak masyarakat/peserta didik yang kurang beruntung karena kondisi sosial ekonomi rendah, tempat tinggal terserak, transportasi yang sulit dan mereka terhambat oleh waktu untuk melakukan kegiatan lain (Miarso, 1998)

Kendala yang dikemukakan di atas menjadi tantangan dan sekaligus peluang bagi lembaga pemerintah dan non pemerintah yang bergerak dibidang pengembangan sumberdaya manusia melalui kegiatan pendidikan/pelatihan. Dengan bersama-sama mengoptimalkan pendayagunaan berbagai sumber daya manusia yang relatif terbatas yang tidak mungkin di atasi lewat pendidikan konvensional, maka melalui pendidikan alternatif yang inovatif diharapkan akan dapat memecahkan berbagai kendala yang dihadapi di dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia Indonesia (Selamat, 1997).

Hevinger (1996) memperkenalkan istilah human capacity yang mencakup segenap kapasitas yang ada dalam diri manusia termasuk kemampuan untuk berprestasi dalam berbagai aspek kehidupan. United National Developmenty yang dirumuskan sebagai upaya memperluas pilihan bagi penduduk terutama pilihan untuk hidup sehat dan lebih lama lebih terdidik dan memiliki akses terhadap berbagai pelajaran dasar. Atas dasar konsep tersebut sejak tahun 1990 UNDP mengembangkan suatu ukuran taraf pengembangan masyarakat dari sisi

manusianya. Manusia cenderung dipandang sebagai faktor produksi setara dengan sumberdaya lainnya seperti sumber daya alam dan modal. Pengembangan SDM bertujuan untuk membangun manusia secara totalitas, mencakup jiwa dan negaranya. Manusia mempunyai daya yang bersumber dari dimensi fisik berupa kekuatan jasmani dan dari dimensi rohani berupa kekuatan akal, kalbu dan nafsu. Dimensi jasmani dan rohani itulah yang membentuk manusia sebagai makhluk Tuhan yang paling sempurna wujudnya. Kesehatan dan daya tahan fisik merupakan unsur SDM yang pokok, karena tanpa itu tidak mungkin manusia mampu berpikir dan bekerja produktif. Dengan demikian dimensi rohani manusia merupakan faktor kualitas yang sangat esensial.

Kualitas fisik dicerminkan oleh kesehatan dan ketahanan seseorang dapat hidup sehat, aktif, produktif dan umur panjang. Kualitas akal dicerminkan oleh daya pikir atau kecerdasan intelektual. Manusia yang berakal selalu terdorong untuk menggali rahasia alam dan kehidupan dengan ilmu pengetahuan dan teknologi (Iptek) berkembang. Kualitas kalbu dicerminkan oleh keluhuran budi pekerti moral dan ahlak. Perpaduan akal dan kalbu memperkuat daya pikir dan menumbuhkan kesadaran manusia akan hakekat jati dirinya sebagai makhluk Tuhan dan makhluk sosial, yang hidup dalam lingkungan keluarga dan masyarakat. Terbentuknya kualitas SDM melalui proses yang panjang dalam keseluruhan siklus hidup manusia. Keluarga sebagai institusi pertama mempunyai peran yang sangat penting dalam mewujudkan SDM yang berkualitas namun pengaruh dari luar semakin besar. Oleh karena itu keluarga

dituntut untuk mampu memilih pengaruh yang berdampak positif bagi pengembangan keluarga.

Pentingnya peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam proses pembangunan karena dalam sumber daya manusia terkadang potensi-potensi yang dapat berkembang terus sesuai dengan keadaannya. Oleh karena itu sumber daya manusia bersifat dinamis sedangkan sumber daya yang lainnya bersifat relatif statis. Di dalam sumber daya manusia terdapat tiga potensi penting, yaitu potensi kuantitatif, potensi kualitatif dan potensi kultural (Abdul Gafur, 1986:9).

1. Potensi Kuantitatif.

Potensi kuantitatif sumber daya manusia Indonesia dapat dilihat dari jumlah penduduk Indonesia yang mengalami pertumbuhan dengan cepat. Hal ini dapat dibuktikan dengan jumlah penduduk Indonesia bertambah meningkat setiap tahun. Hasil sensus tahun 1990 jumlah sumber daya manusia Indonesia mencapai 179.000.000 jiwa dan tahun 2000 diperkirakan berjumlah 222.000 jiwa.

2. Potensi Kualitatif

Potensi kualitatif sumber daya manusia Indonesia juga mengalami pertumbuhan yang pesat. Hal ini dapat dilihat dari sudut perkembangan ilmu pengetahuan, sistem ekonomi, sistem kemasyarakatan, sistem religi, bahasa, kesenian dan teknologi. Sekarang jumlah penduduk Indonesia yang berkualitas sarjana dari berbagai bidang ilmu sudah banyak walaupun belum diadakan sensus dan mereka merupakan modal dasar yang efektif untuk melaksanakan pembangunan nasional.

3. Potensi Kultural.

Sumber daya manusia mempunyai potensi kultur. Artinya dalam diri sumber daya manusia tersimpan potensi kreatifitas dan produktifitas. Dua potensi itu mendorong manusia untuk selalu ingin maju, menciptakan hal-hal yang serba baru. Potensi itu perlu dibina dan ditingkatkan kualitasnya untuk mendiptakan suasana pembangunan bangsa yang bersifat inovatif. Tiga potensi sumber daya manusia tersebut di atas perlu mendapat perhatian yang sungguh-sungguh dari pemerintah dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Peningkatan kualitas sumber daya manusia khususnya bidang ketrampilan (skill) perlu diintensifkan. Tujuan peningkatan tersebut adalah untuk menangkal adanya isu tentang penilaian terhadap kualitas sumber daya manusia yang dihasilkan oleh sekolah. Sekolah belum mampu menghasilkan sumber daya manusia yang siap pakai seperti isu yang berkembang di masyarakat menyatakan bahwa masalah utama pembinaan sumber daya manusia adalah banyak tenaga yang dihasilkan oleh sekolah tidak siap pakai. Sekolah memang tidak bertujuan mendidik seseorang menjadi tenaga kerja yang siap pakai sesuai dengan harapan konsumen. Sekolah banyak membekali seseorang mengenai hal-hal yang bersifat teoritis dari pada yang bersifat praktis.

Oleh karena itu untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui jalur pendidikan sekolah dapat ditempuh sebagai berikut :

1. Lembaga-lembaga sekolah terutama sekolah kejuruan harus menyeimbangkan antara pelajaran yang mengandung nilai teoritis dengan pelajaran yang bersifat praktis. Untuk itu sekolah perlu mengefektifkan

laboratorium dan mengadakan penambahan sarana, prasarana serta menambah jam praktek di laboratorium.

2. Sekolah kejuruan perlu meningkatkan strategi pendidikan dengan sistem “Magang” yaitu sistem pendidikan dengan mengirimkan subyek didiknya dalam jangka waktu tertentu ke lapangan kerja sesuai dengan ilmu profesi pekerjaan yang ditekuninya. Bagaimanapun canggihnya model pendidikan pada masa sekarang mendidik yang baik adalah membuat subyek didik menjadi berpengalaman dibidang ilmunya.
3. Menghadapi kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia adalah menanamkan nilai spesialisasi dan nilai profesionalisasi kepada setiap warga negara. Oleh karena itu upaya peningkatan melalui pendidikan yang bersifat spesial seperti model kursus-kursus, sekolah yang bercirikan institut, akademi, diploma dan sekolah tinggi perlu ditingkatkan efisien dan efentifitasnya.

Sumber daya manusia yang berkualitas akan meningkatkan kualitas dedikasi dan semangat kerja yang tinggi, maka perlu diberikan perangsang atau insentif tertentu sesuai dengan kebutuhan mereka. Pemberian insentif tidak semata-mata bertujuan untuk meningkatkan kualitas dedikasi dan semangat kerja, melainkan juga berfungsi sebagai penghargaan terhadap sumber daya manusia yang dapat dirasakan secara langsung. Strategi merangsang kemauan untuk berusaha atau bekerja dengan memberi perangsang yang disesuaikan dengan kebutuhan masing disebut dengan strategi Path Goal analysis (Sorlita, 1987:34)

Untuk menghadapi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi modern manusia perlu dibekali nilai-nilai moral yang baru seperti rasa hormat terhadap alam, membatasi diri dan sikap rasa solidaritas sesama umat manusia. Perlu dipupuk rasa hormat terhadap alam karena alam sebagaimana sumber daya yang bersifat relatif statis yang harus dijaga kelestariannya. Manusia sebagai sumber daya yang bersifat dinamis, berkewajiban memelihara, menerima dan mendukung serta membiarkan alam berkembang sesuai dengan kodratnya. Sikap membatasi diri identik dengan mengutamakan prinsip kesederhanaan dalam segala kehidupan. Manusia harus berusaha menghilangkan sikap yang tidak terpuji seperti serakah, iri hati, cemburu sosial, tidak merasakan kepuasan dan selalu menuntut hak dari pada kewajiban dalam kehidupan bermasyarakat. Yang perlu dikembangkan adalah sikap solidaritas sesama manusia, mau melihat kepentingan orang lain, penuh perhatian sesama teman.

Peningkatan kualitas sumber daya manusia dapat ditempuh dengan meningkatkan kualitas dari kualitas humaniora dalam pendidikan. Ilmu humaniora sangat berperan dalam membentuk manusia yang berwatak pembangun, karena ilmu humaniora memiliki beberapa fungsi untuk membina kualitas manusia (Soedjatmoko, 1986:25). Fungsi-fungsi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut : (1) humaniora membantu manusia untuk menangkap makna yang terkandung dalam pengalaman-pengalaman manusia dan memberikan cara-cara memahami berbagai kegiatan masyarakat. (2) humaniora memupuk kemampuan untuk mengembangkan empati atau toleransi serta memupuk peralatan intelektual yang dapat menopang pelaksanaan analisis dan penilaian

secara kritis dan mandiri (3) humaniora melengkapi setiap warga negara dengan kemampuan untuk menghargai dan menerima partisipasi sesama warga di samping dirinya sendiri.

Berdasarkan kenyataan di UPBJJ Semarang SDMnya belum berkembang seluruhnya, pengembangan SDM ini ditandai dengan peningkatan pendidikan. Untuk tenaga edukatif secara berangsur-angsur mengembangkan diri dengan mengikuti pendidikan S2 sedangkan untuk tenaga administrasi dapat dikatakan tidak berkembang sebab sampai saat ini tidak ada yang berkenan untuk meningkatkan pendidikannya. Ada satu orang dari tenaga administrasi yang sudah meningkatkan pendidikannya sehingga mendapatkan titel Magester Manajement, dan yang lain rata-rata berijazah SLTA sebagian besar. Oleh sebab itu kami sangat menghimbau kepada Kepala UPBJJ Semarang untuk memberi motivasi pada tenaga administrasi untuk meningkatkan pendidikannya sehingga semua SDM yang ada di UPBJJ Semarang semakin berkualitas dalam kinerjanya.

B. Manajemen Internal UPBJJ

Mary Parker Faller berpendapat bahwa manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan organisasi melalui pengetahuan terhadap orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas berarti mereka tidak melakukan tugas-tugas sendiri. Definisi manajemen yang lebih komplek adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan, usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi yang lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Dari definisi di atas dapat dilihat bahwa Stoner mendefinisikan manajemen adalah suatu proses bukan seni. Dengan mengartikan manajemen suatu seni mengandung makna bahwa kemampuan mengelola suatu organisasi atau kemampuan pribadi. Sedang suatu proses adalah cara sistematis untuk melakukan pekerjaan. Manajemen didefinisikan sebagai proses karena semua manajer, tanpa mempedulikan kecakapan atau ketrampilan pribadi mereka, harus melaksanakan kegiatan tertentu yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan. Proses tersebut terjadi dari kegiatan manajemen yaitu : perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Perencanaan berarti bahwa para manajer memikirkan kegiatan-kegiatan mereka sebelum dilaksanakan pengorganisasian berarti bahwa para manajer mengkoordinasikan sumber daya manusia dan material organisasi. Kekuatan suatu organisasi terletak pada kemampuan untuk menyusun berbagai sumber daya yang dimiliki untuk mencapai suatu tujuan. Semakin terkoordinasi dan terintegrasi kerja organisasi, semakin efektif pencapaian tujuan organisasi. Pengorganisasian merupakan bagian vital pekerjaan manajer. Pengarahan mengandung arti bahwa manajer pengarahan, memimpin dan mempengaruhi para bawahan. Manajer tidak melakukan sendiri semua kegiatan, tetapi mereka menyelesaikan tugas-tugas penting melalui orang-orang lain. Mereka tidak hanya sekedar memerintahkan, tetapi harus bisa menciptakan iklim yang bisa membantu para bawahan melakukan pekerjaan sebaik-baiknya. Pengawasan berarti para manajer berupaya untuk menjamin bahwa organisasi bergerak kearah tujuan-tujuannya, bila ada bagian organisasi berada pada jalur yang salah manajer harus membetulkannya.

Definisi di atas juga menunjukkan bahwa para manajer menggunakan semua sumber daya organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sumber daya manusia adalah sumber daya terpenting bagi setiap organisasi. Tetapi para manajer tidak akan dapat mencapai tujuannya secara optimal apabila mengabaikan sumber daya organisasi lainnya. Sebagai contoh seorang manajer yang menginginkan peningkatan penjualan tidak cukup hanya memberikan motivasi pada tenaga penjualnya, tetapi perlu diimbangi dengan peningkatan anggaran promosi. Hal ini berarti manajer menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya finansial untuk mencapai tujuan.

Dari definisi yang sudah diutarakan di muka menyatakan bahwa manajer merupakan proses pencapaian "Tujuan organisasi yang telah ditetapkan". Berarti bahwa manajer organisasi apapun berupaya mencapai berbagai hasil akhir yang spesifik. Hasil akhir ini tentu saja tidak sama bagi masing-masing organisasi tertentu dan oleh suatu organisasi tertentu dan tujuan tersebut akan dicapai dengan manajemen yang sebaik-baiknya. Atas dasar uraian di atas kita dapat menyimpulkan bahwa manajemen dapat disimpulkan sebagai pekerja dengan menggunakan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*) serta pengawasan (*Countrolling*).

Manajemen dibutuhkan oleh semua organisasi, karena tanpa manajemen semua usaha akan sia-sia dan pencapaian tujuan lebih sulit dilakukan. Pada garis

besarnya ada tiga alasan utama mengapa manajemen dibutuhkan : (1) untuk mencapai tujuan, (2) untuk menjaga keseimbangan diantara tujuan-tujuan yang saling bertentangan, (3) untuk mencapai efisien dan efektivitas (model UT, 2001). Dalam praktek semua orang yang bekerja bersama dalam suatu organisasi untuk mencapai suatu tujuan bersama. Setiap manusia sepanjang perjalanan hidupnya selalu menjadi anggota dari berbagai macam organisasi, seperti organisasi sekolah, perkumpulan olah raga, kelompok musik, melihat organisasi antar tetangga dan sebagainya. Organisasi tersebut dalam berbagai hal berbeda satu dengan yang lain, akan tetapi mempunyai persamaan-persamaan dasar, sebagai contoh organisasi perusahaan atau suatu departemen pemerintah diterapkan dikelola secara lebih formal dibanding dengan perkumpulan olah raga atau organisasi tetangga. Walaupun demikian masih tampak pula persamaan-persamaan dari organisasi tersebut yang dapat dilihat dari fungsi-fungsi manajemen yang dijalankan.

Fungsi-fungsi manajemen sifatnya universal artinya fungsi-fungsi manajemen sama di mana saja dalam organisasi apa saja. Fungsi-fungsi manajemen ini sama untuk perusahaan besar atau kecil baik organisasi kemasyarakatan atau olah raga yang berbeda adalah penerapannya dalam organisasi tersebut. Dalam hal seperti tipe organisasi, kebudayaan dan tipe anggotanya sedangkan pada prinsipnya fungsi manajemen tetap sama. Dalam kasus manajemen Jepang misalnya penerapan fungsi-fungsi dan prinsip-prinsip dasar manajemen sebagian besar sama dengan manajemen barat. Akan tetapi memang ada sedikit perbedaan yang membuat manajemen Jepang tidak sama

dengan manajemen barat. Manajemen Jepang pada umumnya menitik beratkan karyawan (sumber daya manusia) sebagai modal utama dan terpenting dalam suatu organisasi. Sedang dalam manajemen barat karyawan tidak dianggap semata-mata sebagai faktor produksi, melainkan sebagai manusia seutuhnya. Perbedaan tersebut disebabkan oleh pengaruh variabel budaya Jepang.

Uraian di atas memperlihatkan bahwa semua materi manajemen dapat diterapkan di Indonesia hanya saja dalam penerapannya, perlu disesuaikan dengan kondisi lingkungan yang dihadapi oleh para manajer. Fungsi-fungsi dasarnya sama, tetapi wujud kegiatannya dapat berbeda tergantung pada situasi dan kondisi dimana manajemen tersebut diterapkan. Sebagai suatu ilmu pengetahuan, manajemen bersifat universal, dan menggunakan kerangka-kerangka ilmu pengetahuan yang sistematis, yang mencakup kaidah-kaidah, prinsip-prinsip serta konsep-konsep yang cenderung benar dalam segala situasi. Ilmu manajemen dapat diterapkan dalam segala organisasi seperti perusahaan, pemerintah, sosial, keagamaan dan lain-lain. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa apabila seorang manajer mempunyai pengetahuan dasar manajemen dan mengetahui cara menerapkannya dalam situasi yang dihadapinya, dia akan dapat melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dengan efisien dan efektif. Dalam hal ini seorang manajer tentu saja harus fleksibel supaya dapat menyesuaikan diri dari situasi yang baru dan perubahan lingkungan.

Dua konsep utama untuk mengukur prestasi kerja manajer adalah efisien dan efektifitas. Efisien adalah kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan benar. Konsep ini merupakan konsep matematik, yaitu merupakan ratio

antara output (keluar) input (masukan). Seorang manajer yang efisien adalah seorang yang dapat menghasilkan output yang lebih tinggi dibanding dengan input yang digunakan. Dengan kata lain seorang manajer yang dapat meminimumkan biaya yang dikeluarkan untuk mencapai hasil yang telah ditentukan disebut manajer yang efisien, atau sebaliknya manajer disebut efisien apabila dapat memaksimumkan hasil dengan jumlah masukan yang tertentu. Efektifitas adalah kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, seorang manajer yang efektif dikerjakan atau metode (cara) yang tepat untuk mencapai tujuan.

Menurut Peter Drucker seorang ahli manajemen efektivitas adalah melakukan pekerjaan yang benar sedang efisien adalah melakukan pekerjaan dengan tepat. Bagi seorang manajer, pertanyaan yang paling penting adalah bagaimana menemukan pekerjaan yang benar untuk dilakukan dan memuaskan sumber daya serta usaha pada pekerjaan tersebut. Misalnya seorang manajer yang bersikeras untuk memproduksi mobil-mobil besar, sedangkan permintaan masyarakat paling banyak adalah pada mobil-mobil kecil adalah manajer yang tidak efektif. Walaupun mobil-mobil besar tersebut dilakukan secara efisien.

Organisasi UPBJJ yang baru terdiri dari Kepala UPBJJ, bendahara dan lima koordinator. Lima koordinator itu adalah koordinator Humas, Kesiswaan, Pengujian, Registrasi dan Distribusi yang semuanya ditempati oleh tenaga administrasi semuanya serta ada staf edukatif (kelompok dosen PGSD). Organisasi cukup sederhana sesuai dengan asas efisiensi, namun mengingat tugas

Kepala UPBJJ sebagai ujung tombak di dalam melakukan lobi-lobi ke Pemkab/Pemkot dan sekolah-sekolah maka diperlukan organisasi, kaderisasi serta manajemen yang mantap. Hal ini diperlukan kebijaksanaan yang berhubungan dengan instansi lain yang selalu berkesinambungan dan dapat memberdayakan secara optimal personalia yang telah ada khususnya tenaga edukatif selama ini dipandang sebagai beban bagi UPBJJ Semarang. Pandangan seperti itu hendaknya dapat dibuang jauh-jauh dan dapat berubah menjadi keluarga besar UT yang ikut mengembangkan UT baik dalam kualitas atau kuantitas mahasiswa serta pengembangan tri darma perguruan tinggi. Oleh karena itu untuk memberdayakan staf edukatif di UPBJJ bisa dimasukkan dalam struktur organisasi UPBJJ dan diberikan tugas sebagai wujud rasa tanggung jawab sebagai keluarga besar UT. Salah satu alternatif implementasi wujud rasa tanggung jawab tersebut dimasukkannya staf edukatif ke dalam struktur organisasi UPBJJ, yaitu sebagai pembantu Kepala UPBJJ. Pembantu Kepala UPBJJ itu adalah para koordinator kelompok yang ada dengan masa bakti dua tahun. Tugas utamanya ikut serta mengembangkan UT dalam merekrut mahasiswa dan pemberian pelayanan prima kepada mahasiswa.

C. Kebijakan Pengembangan UT 2001 – 2005

Negara Republik Indonesia ini sedang dalam kondisi terpuruk dan krisis multidimensi. Kondisi tersebut ditengarai oleh stabilitas keamanan yang selama ini dinyatakan mantap dan terkendali, tidak menjanjikan keselamatan dan kenyamanan dalam bepergian. Teror bom, kekacauan di Aceh, Sampit dan Ambon menjadikan masyarakat tidak tenang sehari-hari. Kita telah menjadi

bangsa yang kurang biadab (?). Citra masyarakat Indonesia yang selama ini dikenal mempunyai nilai budaya adiluhung, ramah dan sopan santun telah hilang. Hal ini tampak adanya peristiwa/tragedi yang sangat memilukan, seperti membunuh antar sesama, membakar hidup-hidup pencuri, menjarah secara beramai-ramai, isteri membunuh suami, suami membunuh istri dan anak-anaknya. Ada pula korban dipotong-potong tubuhnya dan pemerkosaan terhadap anak-anak dibawah umur serta penyalahgunaan narkoba makin marak. Dalam keterpurukan tersebut ditambah lagi informasi yang memprihatinkan yakni tentang peringkat perguruan tinggi di Asia, Australia dan Selandia Baru yang dipublikasikan oleh Asia Wach edisi 20 Juni 2000. Dari 77 peserta Universitas multidisiplin, UI menduduki peringkat 61, UGM 68, UNDIP 73, dan UNAIR 75 (Soemarwoto, Juli 2000). Kondisi ini sungguh merupakan tantangan bagi kalangan perguruan tinggi tidak terkecuali Universitas Terbuka.

Universitas Terbuka sebagai salah satu PTN di dalam mengemban fungsinya sebagai lembaga pendidikan pada jenjang pendidikan tinggi telah mencanangkan program “Kebijakan Pengembangan UT 2001 – 2005” selanjutnya disebut UT ke depan. Pengembangan UT ke depan tersebut mencakup empat yakni : (1) peningkatan kualitas akademik (2) peningkatan kualitas manajemen internal UPBJJ – UT untuk mencapai pelayanan prima (3) koordinator kemahasiswaan dan bantuan belajar di UPBJJ – UT sebagai fasilitas kegiatan kemahasiswaan dan alumni (4) upaya meningkatkan angka partisipasi mahasiswa UT 2001 – 2005 (UT, 2001). Empat fokus kebijaksanaan UT ke

depan tersebut dapat di realisasikan jika didukung oleh rasa kebersamaan dan kerja keras dari segenap komponen UT dan peran serta UPBJJ secara maksimal.

Untuk memksimalkan peran UPBJJ di dalam mencapai fokus tersebut dan kinerja secara efektif diperlukan pemberian wewenang atau otonomi lebih luas kepada UPBJJ. Selama ini UPBJJ hanya sebagai unit pelaksana teknis saja, pada hal UPBJJ sebagai media yang strategis untuk meningkatkan pelayanan yang prima kepada mahasiswa. UPBJJ dapat menjembatani dalam pelaksanaan sistem pengujian dan kurang cepatan informasi sebagai penyebab utama menurunnya animo masyarakat untuk melanjutkan studi di UT selama ini. Dengan pemberian otonomi lebih luas kepada UPBJJ diharapkan dapat meningkatkan kinerja UPBJJ dalam memberikan pelayanan prima terhadap mahasiswa demi kemajuan UT.

Berdasarkan surat Rektor UT nomor 15198/J31.33/LL/2001 tentang permasalahan yang mendesak bagi UT memprioritaskan sebagai berikut :

(1) pelayanan UT kepada mahasiswa baik ditingkat Pusat maupun di UPBJJ seperti regrestasi, penerimaan LKAM, distribusi bahan ajar UT, sertifikasi lulusan, penyampaian daftar nilai dan sebagainya. (2) penyelenggaraan ujian baik di tempat ujian maupun dilokasi perluasan (3) Manajemen UPBJJ yang meliputi a) sarana prasarana, b) SDM (kepemimpinan kepala UPBJJ, kualitas koordinator dan staf, c) sistem dan prosedur (ketatalaksanaan) dan d) keuangan. Universitas Terbuka membuka kesempatan kepada semua tenaga akademik untuk ikut serta membuat penelitian yang sekarang sedang dibutuhkan dan pengembangan UT ke depan. Dengan judul penelitian boleh pilih dari ketiga permasalahan yang dijadikan prioritas pengembangan UT ke depan. Dalam hal ini penulis

mengambil prioritas permasalahan yang ketiga yaitu manajemen UPBJJ dengan judul penelitian adalah “Pemberdayaan sumber daya manusia (SDM) dalam rangka penyempurnaan manajemen internal di lingkungan UPBJJ – UT Semarang”.

Dengan hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan dalam mewujudkan program pengembangan UT 2001 – 2005 sesuai dengan penjelasan Rektor secara singkat bahwa potret UT ke depan memfokuskan kepada (1) kualitas akademik (2) perbaikan modul dan multi media (3) perbaikan akademik dan (4) perbaikan mahasiswa. Untuk mewujudkan potret UT ke depan tersebut merupakan hal yang tidak mudah. Banyak faktor yang ikut menentukan antara lain model seleksi penerimaan mahasiswa, model perkuliahan/tutorial, sistem pengujian, kualitas tutor/dosen, sarana/prasarana dan kualitas mahasiswa. Faktor-faktor tersebut saling terkait satu dengan yang lain. Untuk mewujudkan potret UT tersebut perlu kinerja dari semua staf UPBJJ secara efektif dan efisien. Akan sangat menunjang jika diberikan wewenang atau otonomi yang lebih luas kepada UPBJJ. Selama ini UPBJJ hanya sebagai unit pelaksana teknis saja, pada hal UPBJJ sebagai media yang sangat strategis untuk meningkatkan pelayanan prima pada mahasiswa. UPBJJ dapat mejembatani dalam pelaksanaan sistem pengujian dan penyampaian hasil ujian. Banyak keluhan dari mahasiswa UT baik itu reguler maupun D-II PGSD seperti informasi terlambat sampai ke pokjar, datangnya modul terlambat, sistem penilaian yang terlalu ketat dan susah lulusnya ini semua menjadikan penyebab utama menurunnya animo masyarakat untuk melanjutkan studi di UT selama ini. Dengan pemberian otonomi lebih luas

kepada UPBJJ dapat meningkatkan kinerja sehingga manajemen UPBJJ lebih baik dan dapat mewujudkan pelayanan prima terhadap mahasiswa.

D. Pemanfaatan SDM di lingkungan UPBJJ Semarang.

Pemerintah berusaha untuk meningkatkan pendidikan dasar dari enam tahun menjadi pendidikan dasar sembilan tahun. Untuk mewujudkan pendidikan dasar sembilan tahun tersebut, ditingkatkan lebih dahulu pendidikan gurunya. Pada awalnya guru SD itu cukup memiliki ijazah SPG, sekarang pendidikan guru SD ditingkatkan menjadi diploma dua (D-II PGSD).

Peningkatan pendidikan bagi guru sekolah dasar ini, universitas terbuka bekerja sama dengan dikdasmen untuk melaksanakan pendidikan tersebut dengan cara belajar jarak jauh yang dilaksanakan di setiap Kabupaten/Kotamadya. Dirjen Dikdasmen menganjurkan agar guru SD meningkatkan kualifikasi pendidikan menjadi D-II PGSD dengan bantuan proyek pendidikan yang dibiayai semua oleh pemerintah. Secara beangsur-angsur pendidikan guru sekolah dasar sudah 50 % lebih memiliki ijazah D-II PGSD. Proyek PGSD ini berjalan sejak tahun 1991 – 1998 yang jumlahnya setiap Kabupaten/Kotamadya cukup besar. Dari berdirinya proyek D-II PGSD selama lima tahun untuk setiap Kabupaten/Kotamadya di Jawa Tengah kurang lebih sepuluh pokjar setelah itu berkurang menjadi tujuh pokjar sampai lima pokjar. Bersama dengan adanya proyek ini sekitar tahun 1994 – 1997 berkembang juga swadana, di mana para guru SD berusaha meningkatkan pendidikannya dengan membayar sendiri. D-II PGSD yang dulu lama pendidikannya enam semester dengan kurikulum lama tahun 1994 dan kurikulum ini selaku berkembang , disempurnakan sampai dengan tahun 2000. dengan

penyempurnaan kurikulum ini akhirnya D-II PGSD menjadi lima semester dengan kurikulum yang baru.

Otonomi daerah akan mempengaruhi terhadap penyelenggaraan D-II PGSD, karena proyeknya langsung dari setiap Kabupaten/Kotamadya setempat program D-II PGSD sekarang sangat merosot sekali sebab tergantung dari kemampuan setiap Kabupaten/Kotamadya, dengan rata-rata sekitar dua pokjar itu saja tidak setiap tahun ada bantuan untuk pendidikan sehingga dengan kondisi otonomi tersebut setahun dua tahun ke depan tidak ada lagi D-II PGSD yang mendapat bantuan biaya pendidikan.

Seiring dengan berkembangnya proyek D-II PGSD ini ditutupnya program pendidikan SPG/SGO seluruh Indonesia tahun ajaran 1990/1991. Dengan ditutupnya SPG/SGO ini menjadi SMU dan sebagian kecil ada yang menjadi PGSD, untuk Jawa Tengah yang menjadi PGSD adalah SPG dan SGO Semarang serta SGO Tegal yang semuanya ikut ke IKIP Semarang. Sedangkan SPG yang sudah diprogramkan menjadi PGSD tetapi gagal tetap di SMU atau berpindah tempat bekerja. Pada tahun 1991 ada tawaran dari Universitas Terbuka untuk menjadi dosen PGSD dengan mengisi blangko untuk dikirim ke UT Pusat Jakarta, ternyata tidak semua berkehendak masuk ke UT. Bagi para mantan guru SPG/SGO yang sudah mengisi dan diterima secara resmi, alih fungsi ini berlaku sejak 1 Juli 1991 menjadi Dosen PGSD – UT.

Tugas utama dosen PGSD -- UT adalah sebagai tutor di daerah setempat dan melakukan Tridarma Perguruan Tinggi. Pada awal mantan guru SPG/SGO alih fungsi ke UT ini telah di manfaatkan beberapa orang untuk ikut membantu

tugas-tugas administrasi selain sebagai tutor, pada waktu kepala UPBJJ Bp. Dr. Priyadi. Tahun 1996 kantor UPBJJ berpindah ke Jl. Kelud Utara III bekas gedung Perpustakaan IKIP lama, beberapa orang sebagai koordinator yang membantu administrasi di kantor dihilangkan sehingga dosen PGSD tidak ada yang dimanfaatkan untuk membantu administrasi di kantor.

Surat Rektor No. 9512/J31/LL/2001 tentang pemanfaatan Dosen PGSD mantan guru SPG/SGO, ini hanya pada tulisan saja kenyataannya pemanfaatan itu hanya pada waktu-waktu tertentu saja seperti pada ujian D-II PGSD sebagai PJTU dan Wasling di setiap Kabupaten. Kami sangat mengharapkan keterlibatan dosen PGSD disegala kegiatan kantor termasuk pada ujian reguler, yang ikut membantu secara langsung sebagai pembantu korlak maupun sebagai pengawas ujian. Sejak alih fungsinya dosen PGSD sampai saat ini belum pernah diikuti sertakan dalam kegiatan ujian reguler, selalu menggunakan dosen dari UNDIP sedangkan tenaganya sendiri banyak yang nganggur. Perlu adanya peninjauan kembali agar tenaga edukatif dapat dimanfaatkan dalam kegiatan ujian reguler secara bertahap, sehingga tidak hanya mengetahui kegiatan ujian D-II PGSD.

Sesuai keputusan Rektor sekarang hilangnya Kasubag dan hanya ada tiga koordinator yang mendapat tunjangan dari UT dan dua koordinator dibiayai oleh UPBJJ. Dari ketiga koordinator itu diharpkan ada salah satu yang diambilkan dari tenaga edukatif, yang berkaitan langsung dengan akademik. Misalnya koordinator pengujian atau koordinator kesiswaan. Sebab kedua koordinator tersebut langsung berhubungan dengan mahasiswa dan bersifat akademik, maka

tidak ada salahnya bila koordinator tersebut diambilkan dari tenaga edukatif, dengan pereode waktu sesuai dengan ketentuan yang ada.

Kenyataan yang menduduki koordinator selama ini hanya berpindah saja, tetapi personilnya tidak ada perubahan sehingga penyegaran koordinator itu tidak pernah ada. Untuk itu mohon ada kebijakan dari Kepala UPBJJ untuk dapat mengindahkan surat Rektor tentang pengangkatan koordinator di lingkungan UPBJJ Semarang, sehingga semua tenaga baik edukatif maupun tenaga administrasi mendapat kesempatan untuk menduduki jabatan tersebut. Jabatan koordinator ini diputar setiap dua tahun sekali dan diberlakukan untuk tenaga edukatif dan tenaga administrasi sebab selama ini tenaga edukatif ini belum menjadi warga UT sepenuhnya. Banyak orang yang beranggapan bahwa tenaga edukatif tugasnya hanya mengajar bukan di kantor, sedangkan anjuran Rektor bahwa tenaga edukatif disamping sebagai tutor dan menjalankan Tri Darma Perguruan Tinggi diwajibkan untuk membantu pelaksanaan administrasi di UBJJ sehingga ikut serta memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan manajemen di UPBJJ Semarang.

Kebijakan Kepala UPBJJ sangat diharapkan dapat memanfaatkan tenaga edukatif untuk ikut serta bekerja sama meningkatkan manajemen UPBJJ dengan memasukkan salah satu koordinator dari tenaga edukatif dan tenaga administrasi mau bekerja sama serta beranggapan bahwa tenaga edukatif sebagai patner kerja yang baik demi terwujudnya pengembangan UT ke depan melalui penyempurnaan manajemen dilingkungan UPBJJ Semarang.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi penelitian merupakan salah satu komponen yang akan menentukan berhasil tidaknya pengumpulan data dan hasil penelitian. Metode penelitian yang tepat dan teliti akan dapat memberikan hasil penelitian yang tepat, teliti serta dapat dipercaya. Semakin tepat dan teliti metodologi penelitian yang digunakan semakin tinggi derajat atau tingkatan penelitian yang dicapai.

A. Jenis Penelitian

Sesuai dengan masalah dan tujuan penelitian yang dikemukakan pada bagian terdahulu, maka penelitian ini adalah jenis penelitian kualitatif dan metode yang dipergunakan adalah metode diskriptif. Hadari Nawawi dan Martini Hadari (1992:209) mengatakan :

Penelitian kualitatif dapat diartikan sebagai rangkaian kegiatan atau proses menyaring informasi, dari kondisi sewajarnya dalam kehidupan suatu obyek dihubungkan dengan suatu masalah dari sudut pandangan teoritis maupun praktis.

Sedangkan metode diskriptif bergungsi untuk melihat, meminjam, mengetahui dan mengungkapkan atau mencandra keadaan apa adanya pada waktu penelitian dilakukan. Melalui metode diskriptif akan didapatkan data yang memberi gambaran atau keterangan yang nyata dari obyek yang sedang diteliti. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Winarno Surahman (1990:139) ;

Penyelidikan diskriptif tertuju pada pemecahan masalah yang ada pada waktu sekarang. Karena banyak sekali ragam penyelidikan demikian metode penyelidikan diskriptif lebih merupakan istilah umum yang mencakup berbagai teknik diskriptif. Diantaranya ialah penyelidikan yang menentukan, mengatur dan mengklasifikasikan, penyelidikan dengan survey, dengan tehnik interview, angket, obsevasi atau dengan tehnik tes, studi kasus, studi komparatif atau operasional.

Jadi metode diskriptif bertujuan untuk memecahkan masalah yang ada pada masa sekarang, dan memberikan gambaran secara umum yang diikuti dengan mengklasifikasikan serta menganalisa data. Hal ini sesuai dengan ciri metode diskriptif yang dijelaskan oleh Winarmo Surahman (1990:140) :

1. Memusatkan diri pada pemedahan masalah-masalah yang ada pada masa sekarang dan masalah yang aktual
2. Data yang dikumpulkan mula-mula disusun dijelaskan dan kemudian dianalisa.

B. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah keseluruhan subyek penelitian. Apabila seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi. Studi atau penelitian juga disebut studi populasi atau studi sensus.

Di dalam Encyclopedia of Educational Evluation tertulis : *A population is a set for colliction / of all elements interest*. Dilihat dari jumlahnya, populasi dapat dibedakan menjadi dua yaitu (1) jumlah terhingga (terdiri dari elemen dengan jumlah tertentu), (2) jumlah tak hingga (terdiri dari elemen yang sukar sekali dicari batasannya). Populasi dalam penelitian ini adalah staf edukatif dan staf administrasi dan termasuk dalam populasi yang jumlahnya terhingga. Jumlah staf edukatif ada 57 orang dan staf adminintrasi ada 24 orang sehingga populasi berjumlah 81 orang semuanya sebagai subyek penelitian. Pada tabel di bawah ini dijelaskan latar belakang pendidikan dan status pekerjaan dari seluruh subyek penelitian.

Tabel 1.1 Pendidikan subyek Penelitian

Pendidikan	Jumlah	Prosen
Magester (Edukatif)	13	16,05
Magester (Administratif)	1	1,23
Sarjana (Edukatif)	44	54,22
Sarjana (Administratif)	4	4,94
Sarmud	4	4,94
SMU	14	17,28
SLTP	1	1,24
Jumlah	81	100

Tabel 1.2 Status Subyek Penelitian

Status	Jumlah	Prosen
PNS (Tenaga Edukatif)	58	71,60
P N S (tenaga administrasi)	14	17,28
Honoror (Tenaga Administrasi)	9	11,12

2. Sampel

Jika kita hanya akan meneliti sebagian dari populasi, maka penelitian tersebut disebut penelitian sampel. Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Dinamakan penelitian sampel apabila kita bermaksud untuk menggeneralisasikan hasil penelitian sampel. Yang dimaksud dengan menggeneralisasikan adalah mengangkat kesimpulan sebagai suatu yang berlaku bagi populasi. (Suharsimi, 1996:17). Mengingat populasi hanya satu UPBJJ maka dalam penelitian ini populasi sekaligus sebagai obyek penelitian sehingga teknik pengambilan yang digunakan adalah total sampling. Jadi sampelnya adalah populasi yang ada di UPBJJ Semarang.

C. Variabel dan Instrumen

1. Variabel

Variabel merupakan istilah yang tidak pernah ketinggalan dalam setiap jenis penelitian. F.N. Kerlinger menyebutkan variabel sebagai sebuah konsep seperti halnya laki-laki dalam konsep jenis kelamin, insaf dan konsep kesadaran.

Sutrisno mendefinisikan variabel sebagai gejala yang bervariasi misalnya jenis kelamin, karena jenis kelamin mempunyai variasi. Laki-laki perempuan, berat badan dan sebagainya. Gejala adalah subyek penelitian, sehingga variabel adalah subyek penelitian yang bervariasi. Variabel dapat dibedakan atas yang kuantitatif dan kualitatif. Contoh variabel kuantitatif misalnya luas kota, umur, banyaknya jam dalam sehari dan sebagainya. Contoh variabel kualitatif misalnya kemakmuran, kepandaian.

Lebih jauh variabel kuantitatif diklasifikasikan menjadi dua kelompok yaitu variabel diskrit dan variabel kontinum (Scravia, 1976):

1. Variabel diskrit disebut juga variabel nominal atau variabel kategorik karena hanya dapat dikategorikan 2 kutub yang berlawanan yakni “ya” dan “tidak”, misalnya yang wanita, tidak wanita atau dengan kata lain : wanita pria, banyaknya yang hadir dan sebagainya. Maka angka dinyatakan sebagai frekuensi.
2. Variabel kontinum dipisahkan menjadi tiga variabel kecil yaitu (a) variabel ordinal yaitu variabel yang menunjukkan tingka-tingkatan, misalnya panjang, kurang panjang, pendek. Disebut juga variabel lebih kurang, (b) variabel interval yaitu variabel yang mempunyai jarak jika dibanding dengan variabel yang lain, sedang jarak itu sendiri dapat diketahui secara pasti (c) variabel ratio yaitu variabel perbandingan. Variabel ini dalam hubungan antar sesamanya merupakan “sekian kali”.

Ditinjau dari sifatnya variabel penelitian dapat dibedakan menjadi dua yaitu (a) variabel statis adalah variabel yang tidak dapat diubah keberadaanya,

misalnya jenis kelamin, status ekonomi, tempat tinggal dan lain-lain, (b) variabel dinamis adalah variabel yang dapat diubah keberadaanya berupa pengubahan peningkatan atau penurunan, misalnya kedisiplinan, motivasi, kepedulian, pengaturan dan lain-lain.

Sesuai dengan masalah yang diajukan dalam penelitian ini maka variabel yang digunakan adalah variabel kualitatif dalam kelompok variabel kontinum dengan jenis variabel ratio dan sifat variabel dinamis. Adapun maksud dari penelitian ini adalah variabel yang mengklasifikasikan obyek penelitian ke dalam (a) jenjang pendidikan tertinggi yang telah ditempuh baik staf administrasi dan staf edukatif. (b) masa kerja, pangkat dan golongan bagi staf administrasi dan staf edukatif.

2. Instrumen

Instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data pada penelitian ini adalah lembar kuesioner (angket) dan wawancara. Kuesioner adalah sejumlah pernyataan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya atau untuk menyebut metode maupun instrumen. Jadi dalam menggunakan metode angket atau kuesioner instrumen yang dipakai adalah angket atau kuesioner.

Kuesioner dapat dibedakan atas beberapa jenis, tergantung pada sudut pandangan (a) dipandang dari cara menjawab ada dua yaitu kuesioner terbuka yang memberi kesempatan kepada responden menjawab tentang dirinya dan (b) kuesioner tidak langsung jika responden menjawab tentang orang lain, (c) dipandang dari

bentuknya ada empat yaitu (1) kuesioner tertutup (2) kuesioner terbuka (3) check list dimana responden membutuhkan tanda check (v) pada kolom yang tersedia (4) ranting scale (skala bertingkat) merupakan sebuah pernyataan yang diikuti oleh kolom-kolom yang menunjukkan tingkat-tingkatan. Berdasarkan uraian di atas maka dalam penelitian ini mengambil bentuk kuesioner yang ranting-scale (skala beringkat) seperti yang tertulis pada skala Linkert yaitu dari Sangat Setuju, Setuju, Tidak Setuju, Sangat Tidak Setuju, Tidak Berpendapat.

Wawancara dilakukan untuk menjangkau hal-hal yang belum terangkum dalam kuesioner. Wawancara atau kuesioner lisan adalah sebuah dialog yang dilakukan oleh pewawancara untuk memperoleh informasi dari terwawancara (Suharsimi, 1996). Wawancara ini digunakan oleh peneliti untuk menilai keadaan seseorang misalnya sikap dan pandangan terhadap sesuatu. Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu (Moleong, 2000). Berdasarkan pendapat di atas dalam penelitian ini wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada subyek penelitian berkaitan dengan permasalahan penelitian tentang manajemen di lingkungan UPBJJ Semarang.

D. Metode Pengumpulan Data.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara dan kuesioner/angket. Dalam observasi melakukan pengamatan terhadap pelaksanaan kegiatan di UPBJJ Semarang dan mencari informasi dari orang yang bisa dipercaya. Wawancara ini dilakukan terhadap staf administrasi dan staf edukatif untuk mendapatkan hal-hal yang belum tercantum dalam angket (kuesioner) sebagai pelengkap data yang diperoleh. Sedangkan

kuesioner/angket mengambil bentuk kuesioner ranting - scale (skala – bertingkat) seperti pendapat Anderson (dalam Arikunto, 1996) menyatakan ada empat skala penilaian dalam kuesioner sebagai berikut (a) skala Linkert (b) skala Trurstone (c) skala Guttman (dengan) skala perbedaan sematik (*semantic differential scale*)

Dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dengan skala Linkert. Skala Linkert ini berbentuk sebuah pernyataan dan diikuti oleh lima respon berupa kartu-kartu yang sifatnya menunjukkan tingkatan, misalnya SS (Sangat Setuju), S (Setuju), Tidak Setuju (TS), STS (Sangat Tidak Setuju) dan TB (tidak berpendapat). Skala Linkert ini paling banyak digunakan di masyarakat. Disamping itu untuk melengkapi data dapat dilakukan dengan pedoman wawancara untuk mengungkap hal-hal yang belum terangkum dalam kuesioner yang disesuaikan dengan perkembangan manajemen di lingkungan UPBJJ Semarang.

E. Metode Analisa Data

Pada umumnya penelitian deskriptif merupakan penelitian non hipotesis sehingga dalam langkah penelitiannya tidak perlu memasukkan hipotesis. Sehubungan dengan penelitian deskriptif ini, sering dibedakan atas dua jenis penelitian menurut proses sifat dan analisis datanya, yaitu (1) riset deskriptif yang bersifat eksploratif, (2) riset deskriptif yang bersifat developmental.

1. Riset Deskriptif yang bersifat eksploratif.

Riset deskriptif yang bersifat eksploratif bertujuan untuk menggambarkan keadaan atau status fenomena. Dalam hal ini peneliti hanya ingin mengetahui hal-hal yang berhubungan dengan keadaan sesuatu

melalui survei dan data-data lain yang relevan dengan problematikanya. Apabila data telah terkumpul maka lalu diklasifikasi menjadi dua kelompok data yaitu data kualitatif dan data kuantitatif terhadap data yang bersifat kualitatif yaitu yang digambarkan dengan kata-kata atau terlihat dipisah-pisahkan menurut kategori untuk memperoleh kesimpulan. Selanjutnya data yang bersifat kuantitatif yang berwujud angka-angka hasil perhitungan atau pengukuran dapat diproses dengan beberapa cara antara lain :

- a. Dijumlah, dibandingkan dengan jumlah yang diharapkan dan diperoleh persentase. Kadang-kadang pencarian persentase dimaksudkan untuk mengetahui status sesuatu yang dipersentasekan dan disajikan tetap berupa persentase. Tetapi kadang-kadang sesudah sampai kepersentase telah ditafsirkan dengan kalimat yang bersifat kualitatif, misalnya baik (76%-100%), cukup (56%-75%), kurang baik (40%-55%) dan tidak baik (kurang dari 40%). Sebaliknya data kualitatif yang sering kali dikualifikasikan, diangkakan sekedar untuk mempermudah penggabungan dua atau lebih variabel, kemudian sesudah terdapat hasil akhir lalu dikualifikasikan kembali.
- b. Dijumlahkan, diklasifikasikan sehingga merupakan suatu susunan urut data (*array*), untuk selanjutnya dibuat tabel, baik yang hanya berhati pada tabel saja, maupun yang diproses lebih lanjut menjadi perhitungan pengambilan kesimpulan ataupun untuk kepentingan visualisasi datanya. Visualisasi data sangat mempermudah peneliti sendiri atau orang lain untuk memahami hasil penelitian. Cara visualisasi ini antara lain : dibuat grafik poligon, ogive, bar gram, diagram gambar, diagram , dan sebagainya.

2. Riset diskriptif yang bersifat developmental.

Biasanya riset jenis ini digunakan untuk menemukan suatu modal atau *protatype* dan bisa digunakan segala jenis bidang untuk dunia pendidikan sering kita dengar bermacam-macam pilot proyek. Kegiatan pilot proyek ini merupakan proyek perintisan, pilot, pioner yang ada di depan. Dengan pilot proyek peneliti mencoba menerapkan sesuatu model tersebut diamati. Datanya dibandingkan dengan kriteria yang sudah ditetapkan yaitu kriteria yang menjadi tujuan. Apabila dalam pelaksanaannya terdapat kesulitan atau hambatan maka diadakan modifikasi terhadap model ataupun pelaksanaannya. Jadi dalam penelitian deskriptif yang bersifat developmental, pengujian datanya dibandingkan dengan suatu kriteria atau standart yang sudah ditetapkan terlebih dahulu pada waktu penyusunan desain penelitian

Sesuai dengan jenis data dan metode penelitian maka data penelitian yang bersifat kualitatif seperti yang dikemukakan H. Hadari Nawawi dan H.M. Martini bahwa : "Datanya yang bersifat kualitatif tidak menggunakan jumlah atau bilangan yang memiliki perbandingan pasti." Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis data kualitatif dengan menghitung prosentase.

Hal ini sesuai dengan pendapat Joko Subgyo (1991:107) bahwa :

"... data kualitatif dalam analisisnya dilakukan membandingkan antara beberapa pendapat kemudian memperoleh jumlah dari masing-masing pendapat kemudian memperoleh jumlah dari masing-masing pendapat dan akhirnya untuk mendapatkan gambaran angka dalam bentuk prosentase".

Disamping analisis kualitatif di atas di gunakan pula analisis kualitatif yang mengacu pada model analisis dari Miles dan Huberman (1992:15) yang

terdiri dari tiga komponen yang dilakukan secara berurutan yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Reduksi data merupakan proses penyeleksian, perumusan perhatian pada penyederhanaan data, pengadministrasian dan transformasi data “kasar” yang muncul selama di lokasi penelitian. Dalam penelitian ini proses reduksi berlangsung terus menerus selama pengumpulan data hingga penyusunan laporan selesai dilakukan. Untuk itu kegiatan reduksi data meliputi penyelesaian data melalui ringkasan atau uraian yang singkat dan penggolongan data ke dalam pola yang lebih luas. Penyajian data dilakukan dalam rangka pengorganisasian data yang merupakan penyusunan sekumpulan informasi secara sistematis sehingga data digunakan untuk menarik kesimpulan data. Penarikan kesimpulan terhadap data merupakan upaya pencaian makna data, mencatat keteraturan dan penggolongan data. Data terkumpul disajikan secara sistematis dan perlu diberi makna.

Selanjutnya untuk menjaga keabsahan data dalam penelitian ini digunakan teknik triangulasi. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain, diluar data itu untuk keperluan pengecekan data atau sebagai pembanding terhadap data itu (Moleong, 1998:178). Langkah triangulasi yang ditempuh dalam penelitian ini adalah mengadakan diskusi dan curah pendapat bersama tim peneliti dan teman sejawat di UPBJJ Semarang. Triangulasi dalam penelitian ini meliputi (1) triangulasi dengan sumber, dilakukan dengan cara membandingkan dan mengecek ulang data hasil pengamatan dengan hasil wawancara (2) triangulasi dengan metode, dilakukan

dengan cara membandingkan dan mengecek ulang suatu informasi yang diperoleh melalui pengamatan, kuesioner dan wawancara (3) triangulasi dengan teori, dilakukan untuk membandingkan data hasil kuesioner pengamatan dan wawancara terhadap subyek penelitian dengan teori yang terikat.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini telah diuraikan di atas dengan menggunakan prosentase. Sedang langkah-langkah dalam perhitungan prosentase adalah sebagai berikut :

1. menghitung frekuensi (f) dengan mentabulasi jawaban responden
2. Menghitung prosentase (%) dengan menggunakan formula :

$$P = \frac{f}{N} \times 100 \%$$

Keterangan : P = Prosentase
f = Frekuensi responden
N = Jumlah responden

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Diskripsi Data.

Gambaran data yang dikemukakan di sini adalah hasil penelitian yang didapat dari pengisian kuesioner oleh staf akademik dan staf administrasi di lingkungan UPBJJ Semarang yang berjumlah 81 orang responden. Diskripsi data yang dikemukakan meliputi latar belakang pendidikan, status pekerjaan, pemberdayaan SDM, manfaat SDM dan langkah-langkah dalam memberdayakan SDM.

Untuk memudahkan kesimpulan dari setiap pertanyaan, penulis menggunakan pengelompokkan persentase atas dasar skala tujuh, sebagaimana dikemukakan oleh Rahmat Nur Sasongko (1985:86) sebagai berikut :

0%	= tidak seorangpun
1%-25%	= sebagian kecil
26 %-49%	= kurang dari setengah
50%	= setengahnya
51%-75%	= lebih dari setengahnya
76%-99%	= sebagian besar
100%	= seluruhnya.

B. Analisa Data Kuesioner

Setelah lembar disebarkan pada responden baik tenaga administrasi dan tenaga edukatif, sukar untuk kembali sesuai dengan jumlahnya yang dibagikan ini adalah salah satu kelemahan dari kuesioner atau angket. Untuk tenaga administrasi berjumlah 23 orang di luar Kepala UPBJJ Semarang dan hanya 18 orang yang kembali dan mengumpulkan kuesioner, sedang tenaga edukatif ada 57 orang yang sedang menjalani tugas belajar di Bandung, Malang, Yogyakarta

dan Surabaya berjumlah 15 orang ini mereka tidak bisa ikut mengisi lembar kuesioner sebab mereka jarang ke UPBJJ sedang sibuk dengan kuliahnya sehingga tidak mengetahui secara jelas perkembangan UPBJJ Semarang. Tenaga edukatif yang sedang menjalankan tugas belajar di UPBJJ UT Semarang mencapai 26,32 % sehingga sampel berkurang menjadi 42 orang. Dari sisa yang sekolah maka tenaga edukatif yang ikut mengisi lembar kuesioner hanya 42 orang dan yang kembali ada 36 orang. Secara jelas bisa dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 2.1
Jumlah Respondes yang Mengisi kuesioner

No	Responden	Jumlah Data	Data Masuk	Presentase
1	Tenaga Edukatif	42	36	85,71%
2	Tenaga Administrasi	23	18	78,26%
	Jumlah	65	54	81,54%

Berdasarkan data pada tabel di atas bahwa jumlah tenaga edukatif tersebut sudah dikurangi yang sedang belajar sebesar (26,32%). Dari sisa yang sekolah sebesar (85,71%) dan untuk tenaga administrasi dari 23 orang data yang masuk sebesar 78,26%. Jika kita ambil rata-rata data yang masuk dari tenaga edukatif dan tenaga administrasi sebesar 81,54%.

Tabel 2.2
Jawaban Tenaga Edukatif untuk Kelompok A

No Item	SS		S		TS		STS		TB		Jumlah	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	3	8,33	11	30,56	16	44,44	3	8,33	4	11,11	36	100
2	3	8,33	6	16,67	13	36,11	4	11,11	10	27,78	36	100
3	9	25,00	15	41,67	6	16,6	2	5,56	4	11,11	36	100
4	8	22,22	19	52,78	5	13,89	1	2,78	2	5,56	36	100
5	15	41,67	13	36,11	3	8,33	1	2,78	4	11,11	36	100
6	7	19,44	9	25,00	8	22,22	7	19,44	5	13,89	36	100
7	9	25,00	13	36,11	10	27,78	2	5,56	2	5,56	36	100
8	11	30,56	16	44,44	3	8,33	1	2,78	5	13,89	36	100
9	3	8,33	6	16,67	15	41,87	5	13,89	7	19,44	36	100
10	4	11,11	10	27,78	8	22,22	5	13,89	9	25,00	36	100
11	17	47,22	16	44,44	1	2,78	1	2,78	1	2,78	36	100
12	17	47,22	14	38,88	1	2,78	1	2,78	3	8,33	36	100
13	5	13,89	18	50,00	5	13,89	4	11,11	4	11,11	36	100
14	10	27,78	16	44,44	2	5,56	1	2,78	7	19,44	36	100
15	7	19,44	21	58,34	2	5,56	2	5,56	4	11,11	36	100
16	8	22,22	23	63,89	3	8,33	-	-	2	5,56	36	100
17	6	16,67	23	63,89	1	2,78	1	2,78	5	13,89	36	100
18	11	30,56	21	58,34	-	-	-	-	4	11,11	36	100
19	7	18,44	24	66,64	2	5,56	1	2,78	2	5,56	36	100
20	2	5,56	19	52,78	7	19,44	3	8,33	5	13,89	36	100
Jumlah	430,00		859,40		430,00		135,00		271,20		2000	
Rata-rata	21,50		42,97		15,43		6,75		13,56		100	

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan (8,33%) sangat setuju tentang penempatan staf administrasi, staf edukatif dalam menjalankan tugas dan sesuai dengan latar belakang pendidikan, (30,56%) menunjukkan setuju dalam penempatan tersebut, (44,44%) tidak setuju dengan penempatan staf administrasi, (8,33%) sangat tidak setuju dengan penempatan staf administrasi sekarang dan (11,11%) sangat tidak setuju dengan penempatan staf administrasi dan staf edukatif sekarang dan (11,11%) tidak memberikan pendapatnya tentang penempatan tersebut. Pada (item 2) menunjukkan (8,33%) sangat setuju bahwa penempatan koordinator selama ini sesuai dengan ketentuan dari UT pusat, (16,67%) menyatakan setuju dengan penempatan koordinator tersebut, (36,11%) menyatakan tidak setuju dengan penempatan koordinator, (11,11%) menyatakan sangat tidak setuju, (27,78%) tidak memberikan pendapat tentang penempatan koordinator tersebut. Pada (item 3) menunjukkan (25%) sangat setuju bahwa semua tenaga administrasi dan tenaga edukatif mendapat kesempatan menjadi koordinator, (41,67%) menyatakan setuju, (16,67%) tidak setuju, (5,56%) sangat tidak setuju dan (11,11%) tidak berpendapat tentang kesempatan untuk menjadi koordinator sedang (item 4) menunjukkan (22,22%) sangat setuju dengan pemilihan koordinator berdasarkan pendidikan, (52,78%) menyatakan setuju, (13,89%) menyatakan tidak setuju, (2,78%) menyatakan sangat tidak setuju dan (5,56%) tidak berpendapat tentang pemilihan koordinator. Pada (item 5) menyatakan (41,67%) sangat setuju dengan pemberdayaan tenaga sedukatif sebagai koordinator, (36,11%) menyatakan setuju, (8,33%) menyatakan tidak

setuju, (2,78%) menyatakan sangat tidak setuju dan (11,11%) tidak memberikan jawaban.

Untuk (item 6) menunjukkan (19,44%) sangat setuju dengan tenaga edukatif yang memiliki pengalaman tentang administrasi mempunyai kesempatan menduduki jabatan struktural, (25%) menyatakan setuju, (22,22%) menyatakan tidak setuju, (19,44%) menyatakan sangat tidak setuju dan (13,89%) tidak berpendapat. Untuk (item 7) menunjukkan (25%) sangat setuju dengan adanya penyegaran koordinator, (36,11%) menyatakan setuju, (27,78%) menyatakan tidak setuju, (5,56%) menyatakan sangat tidak setuju dan (5,56%) tidak memberikan jawaban. Untuk (item 8) menyatakan (30,56%) sangat setuju tentang rotasi koordinator, (44,44%) menyatakan setuju, (8,33%) menyatakan tidak setuju, (2,78%) menyatakan sangat tidak setuju dan (13,89%) tidak memberikan jawaban. Untuk (item 9) menunjukkan (8,33%) sangat setuju dengan penempatan koordinator selama 10 tahun, (16,67%) menyatakan setuju, (41,87%) menyatakan tidak setuju, (13,89%) menyatakan sangat tidak setuju dan (19,44%) tidak memberikan jawaban. Untuk (item 10) menunjukkan (11,11%) sangat setuju dengan tugas masing-masing baik tenaga edukatif maupun tenaga administrasi, (27,78%) menyatakan setuju, (22,22%) menyatakan tidak setuju, (13,89%) menyatakan sangat tidak setuju dan (25%) tidak memberikan jawaban.

Untuk (item 11) menunjukkan (47,22%) sangat setuju dengan adanya pelatihan bagi seluruh Staf UPBJJ Semarang baik administrasi maupun edukatif, (44,44%) menyatakan setuju, (2,78%) menyatakan tidak setuju, (2,78%) menyatakan sangat tidak setuju dan (2,78%) tidak memberikan jawaban. Untuk

(item 12) menunjukkan (47,22 %) sangat setuju dengan adanya peningkatan pendidikan bagi tenaga edukatif maupun administrasi, (38,88 %) menyatakan setuju, (2,78 %) menyatakan tidak setuju, (2,78 %) menyatakan sangat tidak setuju dan (8,33 %) tidak berpendapat. Untuk (item 13) menunjukkan (13,89 %) sangat setuju dengan adanya pergantian koordinator yang sesuai dengan surat keputusan rektor, (50 %) menyatakan setuju, (13,89 %) menyatakan tidak setuju, (11,11 %) menyatakan sangat tidak setuju dan (25 %) tidak memberikan jawaban. Untuk (item 14) menunjukkan (27,78 %) sangat setuju bahwa salah satu koordinator dapat dijabat oleh tenaga edukatif, (44,44 %) menyatakan setuju, (5,56 %) menyatakan tidak setuju, (2,78 %) menyatakan sangat tidak setuju dan (19,44 %) tidak memberikan jawaban. Untuk item (15) menunjukkan (19,44%) sangat setuju tenaga edukatif ikut membantu kegiatan administrasi di UPBJJ, (58,34%) menyatakan setuju, (5,56%) menyatakan tidak setuju, (5,56%) menyatakan sangat tidak setuju, (11,11%) menyatakan tidak berpendapat.

Untuk (item 16) menunjukkan (22,22%) sangat setuju dengan kehadiran tenaga edukatif secara berkala, (63,89%) menyatakan setuju, (8,33%) menyatakan tidak setuju, (19,44%) menyatakan sangat tidak setuju dan (5,56%) tidak memberikan jawaban. Untuk (item 17) menunjukkan (16,67%) sangat setuju dengan adanya pergeseran tugas bagi staf administrasi maupun koordinator, (63,89%) menyatakan setuju, (2,78%) menyatakan tidak setuju, (2,78%) menyatakan sangat tidak setuju dan (13,89%) tidak memberikan jawaban. Untuk (item 18) menunjukkan (30,56%) sangat setuju bahwa Kepala UPBJJ mau menerima pendapat dari seluruh staf, (58,34%) menyatakan setuju,

tidak ada yang menjawab tidak setuju maupun sangat tidak setuju, dan (11,11%) tidak memberikan jawaban. Untuk (item 19) menunjukkan (19,44%) sangat setuju dengan memberikan penilaian secara periodik kepada tenaga edukatif maupun tenaga administrasi, (66,66%) menyatakan setuju, (5,56%) menyatakan tidak setuju, (2,78%) menyatakan sangat tidak setuju dan (5,56%) tidak memberikan pendapat. Dan (item 20) menunjukkan (5,56%) sangat setuju dalam pemanfaatan sumber daya manusia yang ada di UPBJJ, (52,78%) menyatakan setuju, (19,44%) menyatakan tidak setuju, (8,33%) menyatakan sangat tidak setuju dan (13,89%) tidak memberikan jawaban.

Tabel 2-3 Jawaban Tenaga Edukatif Untuk Kelompok B.

No Item	A		B		c		d		Jumlah	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	10	27,78	10	27,78	12	33,34	4	11,11	36	100
2	3	8,33	18	50,00	12	33,34	3	8,33	36	100
3	3	8,33	2	5,56	22	61,12	9	25,00	36	100
4	3	8,33	10	27,78	4	11,11	19	52,78	36	100
5	11	30,56	19	52,78	4	11,11	2	5,56	36	100
6	15	41,67	17	47,22	3	8,33	1	2,78	36	100
Jumlah	124,78		201,12		158,45		102,54		600	
Rata rata	21,33		34,24		27,34		17,09		100	

Berdasarkan tabel di atas (item 1) menunjukkan (27,78%) bahwa pergantian koordinator sudah sesuai dengan surat Keputusan Rektor tahun 2001, (27,78%) menyatakan cukup sesuai, (33,34%) menyatakan kurang sesuai dengan surat Rektor. Pada (item 2) menunjukkan (8,33%) bahwa koordinator masih tetap pada orang tertentu saja, (50%) menyatakan sebagian berubah, (33,34%) menyatakan banyak berputar pada orang-orang tertentu dan (8,33%) menyatakan semua bergantian. Untuk (item 3) menunjukkan (8,33%) sudah bergantian dalam

jabatan koordinator, (5,56%) menyatakan sebagian besar, (61,12%) menyatakan sebagian kecil (25%) menyatakan belum sama sekali.

Untuk (item 4) menunjukkan (8,33%) sudah maksimal memanfaatkan seluruh tenaga yang ada di UPBJJ Semarang baik tenaga edukatif maupun tenaga administrasi, (27,78%) menyatakan cukup maksimal, (11,11%) menyatakan kurang maksimal, dan (52,78%) menyatakan belum maksimal memanfaatkan. Pada (item 5) menunjukkan (30,56%) sangat perlu kebijakan Kepala UPBJJ bagi tenaga edukatif untuk membantu administrasi, (52,78%) menyatakan perlu (11,11%) menyatakan kurang perlu, dan (5,56%) menyatakan tidak perlu. Dan (item 6) menunjukkan (41,57%) mendukung pelaksanaan administrasi di UPBJJ Semarang, (47,22%) menyatakan cukup mendukung, (8,33%) menyatakan kurang mendukung, dan (2,78%) menyatakan tidak mendukung tenaga edukatif dalam pelaksanaan administrasi menjadi lebih lancar.

Tabel 2-4 Jawaban Tenaga Edukatif untuk kelompok C

No Item	Baik		Cukup Baik		Kurang Baik		Jumlah	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1	6	16,67	18	50,00	12	33,34	36	100
2	Setuju		Tidak Setuju		Tidak Berpendapat		Jumlah	
	f	%	f	%	f	%	f	%
	27	75,00	6	16,67	3	8,33	36	100
3	Setuju		Tidak Setuju		Tidak Berpendapat		Jumlah	
	f	%	f	%	f	%	f	%
	11	30,56	18	50,00	7	19,44	36	100
4	Ikut Aktif		Kadang Aktif		Tidak Aktif		Jumlah	
	f	%	f	%	f	%	f	%
	23	63,89	9	25,00	4	11,11	36	100

Berdasarkan tabel di atas (item 1) menunjukkan (16,67%) memberikan penilaian baik terhadap kinerja koordinator, (50%) memberikan penilaian cukup baik terhadap kinerja koordinator dan (33,34%) memberikan penilaian kurang baik terhadap kinerja koordinator. Pada (item 2) menunjukkan (75%) setuju jika

tenaga edukatif ikut menduduki jabatan koordinator, (16,67%) menunjukkan tidak setuju ikut menduduki jabatan koordinator dan (8,33%) tidak memberikan penilaian kurang baik terhadap kinerja koordinator. Pada (item 3) menunjukkan (30,56%) setuju tenaga edukatif ikut membantu tenaga administrasi, (50%) mengatakan tidak setuju jika tenaga edukatif ikut membantu tenaga administrasi, dan (19,44%) tidak mau memberikan pendapatnya jika tenaga edukatif membantu tenaga administrasi.

Pada (item 4) menunjukkan (63,89%) tenaga edukatif ikut aktif dalam pengelolaan administrasi di UPBJJ-UT Semarang, (25%) menunjukkan tenaga edukatif kadang-kadang ikut aktif dalam pengelolaan administrasi, dan (11,11%) menunjukkan tidak ikut aktif dalam pengelolaan administrasi di UPBJJ-UT Semarang.

Tabel 3-1 Jawaban tenaga administrasi untuk kelompok A.

No Item	SS		S		TS		STS		TB		JUMLAH	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	1	5,56	3	16,67	12	66,67	1	5,56	1	5,56	18	100
2	3	16,67	3	16,67	6	33,33	3	16,67	3	16,67	18	100
3	2	11,11	7	38,89	4	22,22	4	22,22	1	5,56	18	100
4	3	16,67	9	50,00	3	16,67	2	11,11	1	5,56	18	100
5	2	11,11	7	38,89	4	22,22	4	22,22	1	5,56	18	100
6	1	5,56	2	11,11	6	33,33	1	5,56	8	44,44	18	100
7	4	22,22	8	44,44	1	5,56	1	5,56	4	22,22	18	100
8	4	22,22	11	61,11	1	5,56	1	5,56	1	5,56	18	100
9	2	11,11	4	22,22	6	33,33	1	5,56	5	27,78	18	100
10	1	5,56	3	16,67	6	33,33	5	27,78	5	27,78	18	100
11	7	38,89	9	50,00	1	5,56	1	5,56	0	0	18	100
12	4	22,22	11	61,11	1	5,56	1	5,56	1	5,56	18	100
13	2	11,11	7	38,89	1	5,56	3	16,67	5	27,78	18	100
14	1	5,56	3	16,67	7	38,89	4	22,22	3	16,67	18	100
15	2	11,11	5	27,78	8	44,44	3	16,67	0	0	18	100
16	5	27,78	8	44,44	2	11,11	0	0	3	16,67	18	100
17	5	27,78	12	66,67	1	5,56	0	0	0	0	18	100
18	8	44,44	6	33,33	1	5,56	1	5,56	2	11,11	18	100
19	5	27,78	11	61,11	1	5,56	1	5,56	0	0	18	100
20	2	11,11	9	50,00	1	5,56	1	5,56	5	27,78	18	100
Jumlah	355,57		766,67		405,58		211,16		272,26		2000	
Rata-rata	17,78		38,33		20,28		10,56		13,61		100	

Berdasarkan tabel di atas pada (item 1) menunjukkan (5,56%) sangat setuju penempatan staf berdasarkan latar belakang pendidikan, (16,67%) menyatakan setuju, (66,67%) menyatakan tidak setuju, (5,56%) menyatakan sangat tidak setuju dan (5,56%) tidak memberikan jawaban. Pada (item 2) menunjukkan (16,67%) sangat setuju penempatan koordinator sesuai dengan ketentuan UT Pusat, (16,67%) menyatakan setuju, (33,33%) setuju (16,67%) menyatakan sangat tidak setuju, dan (16,67%) tidak memberikan jawaban. Untuk (item 3) menunjukkan (11,11%) sangat setuju memberi kesempatan pada tenaga edukatif dan tenaga administrasi dalam pengangkatan koordinator, (38,89%) menyatakan setuju, (22,22%) menyatakan tidak setuju (16,67%) menyatakan sangat tidak setuju, dan (5,56%) menyatakan tidak berpendapat. Pada (item 4) menunjukkan (16,67%) sangat setuju dalam pemilihan koordinator berdasarkan latar belakang pendidikan, (50%) menyatakan setuju, (16,67%) menyatakan tidak setuju (11,11%) menyatakan sangat tidak setuju, dan (5,56%) tidak memberikan jawaban. Pada (item 5) menyatakan (11,11%) sangat setuju dalam memberdayakan tenaga akademik dsebagai koordinator, (38,89%) menyatakan setuju, (22,22%) menyatakan tidak setuju (16,67%) menyatakan sangat tidak setuju, dan (5,56%) tidak berpendapat.

Pada (item 6) menunjukkan (5,56%) sangat setuju bagi staf edukatif yang berpengalaman mempunyai kesempatan menduduki jabatan struktural, (11,11%) menyatakan setuju, (33,33%) menyatakan tidak setuju (5,56%) menyatakan sangat tidak setuju, dan (44,44%) tidak berpendapat. Pada (item 7) menunjukkan (22,22%) sangat setuju dengan adanya penyegaran koordinator bagi seluruh staf,

(44,44%) menyatakan setuju, (5,56%) menyatakan tidak setuju (5,56%) menyatakan sangat tidak setuju, dan (22,22%) tidak memberikan pendapat. Pada (item 8) menunjukkan (22,22%) sangat setuju adanya rotasi dan mutasi bagi koordinator, (61,11%) menyatakan setuju, (5,56%) menyatakan tidak setuju (5,56%) menyatakan sangat tidak setuju, dan (5,56 %) tidak berpendapat. Pada (item 9) menunjukkan (11,11%) sangat setuju penempatan koordinator secara periodik, (22,22 %) menyatakan setuju, (33,33%) menyatakan tidak setuju, (5,56%) menyatakan sangat tidak setuju, dan (27,78%) tidak berpendapat. Pada (item 10) menunjukkan (5,56%) sangat setuju bahwa tenaga edukatif dan tenaga administrasi merasa puas dalam bekerja, (16,67%) menyatakan setuju, (33,33%) menyatakan tidak setuju (27,78 %) menyatakan sangat tidak setuju, dan (16,67%) tidak memberikan pendapat.

Untuk (item 11) menunjukkan (38,89%) sangat setuju adanya peningkatan prestasi bagi tenaga edukatif dan tenaga administrasi melalui pelatihan, (50%) menyatakan setuju, (5,56%) menyatakan tidak setuju (5,56%) menyatakan sangat tidak setuju. Pada (item 12) menunjukkan (16,67%) sangat setuju dengan peningkatan pendidikan untuk menghadapi pengembangan UT 5 tahun mendatang, (61,11%) menyatakan setuju, (5,56%) menyatakan tidak setuju (5,56%) menyatakan sangat tidak setuju, dan (5,56%) tidak berpendapat. Pada (item 13) menunjukkan (11,11%) sangat setuju dengan pergantian koordinator sesuai dengan Surat Rektor, (38,89%) menyatakan setuju, (5,56%) menyatakan tidak setuju (16,67%) menyatakan sangat tidak setuju, dan (27,78%) tidak memberikan pendapat. Pada (item 14) menunjukkan (5,56%) sangat setuju bahwa

dari kelima koordinator dari tenaga edukatif, (16,67%) menyatakan setuju, (38,89%) menyatakan tidak setuju (22,22%) menyatakan sangat tidak setuju, dan (16,67%) menyatakan tidak berpendapat. Pada (item 15) menunjukkan (11,11%) sangat setuju bahwa tenaga edukatif dimanfaatkan untuk ikut membantu kegiatan administrasi di UPBJJ Semarang, (27,78%) menyatakan setuju, (44,44%) menyatakan tidak setuju (16,67%) menyatakan sangat tidak setuju.

Pada (item 16) menunjukkan (27,78%) sangat setuju dengan kebijakan Kepala bahwa tenaga edukatif diwajibkan hadir secara berkala, (44,44%) menyatakan setuju, (11,11%) menyatakan tidak setuju, tidak ada yang menyatakan sangat tidak setuju, dan (16,67%) menyatakan tidak berpendapat. Pada (item 17) menunjukkan (27,78%) sangat setuju dengan adanya pergeseran tugas bagi staf dan koordinator, (66,67%) menyatakan setuju, (5,56%) menyatakan tidak setuju dan tidak ada yang menyatakan sangat tidak setuju, serta berpendapat. Untuk (item 18) menunjukkan (44,44%) sangat setuju bahwa Kepala UPBJJ menerima pendapat seluruh staf demi peningkatan UPBJJ, (33,33%) menyatakan setuju, (5,56%) menyatakan tidak setuju (5,56%) menyatakan sangat tidak setuju, dan (11,11%) menyatakan tidak berpendapat. Pada (item 19) menunjukkan (27,78%) sangat setuju bahwa Kepala UPBJJ mengadakan evaluasi secara periodik bagi tenaga edukatif dan tenaga administrasi, (61,11%) menyatakan setuju, (5,56%) menyatakan tidak setuju (5,56%) menyatakan sangat tidak setuju. Untuk (item 20) menunjukkan (11,11%) sangat setuju dengan pemanfaatan sumber daya manusia yang ada di UPBJJ,

(50%) menyatakan setuju, (5,56%) menyatakan tidak setuju (5,56%) menyatakan sangat tidak setuju, dan (27,78%) menyatakan tidak berpendapat.

Tabel 3-2 Jawaban Tenaga Administrasi Untuk Kelompok B

No Item	a		b		c		d		Jumlah	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	4	22,22	3	16,67	4	22,22	7	38,89	18	100
2	3	16,67	6	33,33	8	44,44	1	5,56	18	100
3	2	11,11	1	5,56	4	22,22	10	55,56	18	100
4	2	11,11	1	5,56	4	22,22	10	55,56	18	100
5	1	5,56	5	27,78	3	16,67	9	50,00	18	100
6	2	11,11	3	16,67	2	11,11	11	61,11	18	100
Jumlah	77,78		105,57		138,88		266,68		600	
Rata-rata	12,96		17,60		23,15		44,45		100	

Berdasarkan tabel di atas pada (item 1) menunjukkan (22,22%) pergantian koordinator sudah sesuai, (16,67%) menyatakan cukup sesuai, (22,22%) menyatakan tidak sesuai (5,56%) menyatakan kurang sesuai, dan (11,11%) menyatakan tidak sesuai. Pada (item 2) menunjukkan (16,67%) yang menduduki koordinator orangnya tetap, (33,33%) sebagian berubah, (44,44%) menyatakan koordinator hanya berputar pada orang-orang tertentu saja, dan (5,56%) menyatakan semua bergantian. Untuk (item 3) menunjukkan (11,11%) selama 10 tahun jabatan koordinator sudah mampu merekrut semua staf secara bergantian, (5,56%) menyatakan sebagian besar, (22,22%) menyatakan sebagian kecil, dan (55,56%) menyatakan belum sama sekali bergantian koordinator secara merata.

Untuk (item 4) menunjukkan (11,11%) bahwa pemanfaatan tenaga administrasi dan tenaga edukatif sudah maksimal, (5,56%) menyatakan cukup maksimal, (22,22%) menyatakan kurang maksimal, dan (11,11%) menyatakan tidak maksimal. Pada (item 5) menunjukkan (5,56%) sangat perlu bagi tenaga edukatif dalam membantu pelaksanaan administrasi di UPBJJ Semarang,

(27,78%) menyatakan perlu, (16,67%) menyatakan kurang perlu, dan (50%) menyatakan tidak perlu. Dan pada (item 6) menunjukkan (11,11%) pemanfaatan tenaga edukatif dapat mendukung pelaksanaan administrasi menjadi lebih lancar, (16,67%) menyatakan cukup mendukung, (11,11%) menyatakan kurang mendukung, dan (61,11%) menyatakan tidak mendukung pemanfaatan tenaga edukatif dalam pelaksanaan administrasi.

Tabel 3 – 3 Jawaban Tenaga Administrasi Untuk kelompok C

No Item	Baik		Cukup Baik		Kurang Baik		Jumlah	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1	5	27,78	10	55,56	3	16,67	18	100
2	Senang		Mungkin		Tidak Mungkin		Jumlah	
	f	%	f	%	f	%	f	%
	4	22,22	8	44,44	6	33,33	18	100
3	Setuju		Cukup Setuju		Tidak Setuju		Jumlah	
	f	%	f	%	f	%	f	%
	2	11,11	2	11,11	14	77,78	18	100

Berdasarkan tabel di atas item 1 menyatakan (27,78%) baik kinerja para koordinator, (55,56%) menyatakan cukup baik kinerjanya dan (16,67%) menyatakan kurang baik. Untuk (item 2) menyatakan (22,22%) dengan senang hati menjalankan tugas koordinator, (44,44%) menyatakan ada kemungkinan menduduki jabatan tersebut. Dan (item 3) menunjukkan (11,11%). Setuju jika tenaga sedukatif ikut dalam kegiatan administrasi, (11,11%) menyatakan cukup setuju dan (77,78%) menyatakan tidak setuju.

C. Pembahasan

1. Tenaga Edukatif

Berdasarkan analisis data di atas untuk menjawab pertanyaan penelitian yang pertama untuk jawaban tenaga edukatif dari kelompok A ternyata menunjukkan (20,99%) sangat setuju, (33,34%) menyatakan setuju, (24,40%)

menyatakan tidak setuju, (8,03%) menyatakan sangat tidak setuju dan (13,27%) tidak memberikan pendapat. Jadi untuk menjawab pertanyaan penelitian yang pertama bahwa pemberdayaan SDM di lingkungan UPBJJ antara yang setuju dan tidak setuju menunjukkan sama (50%). Dan menurut pengamatan peneliti ini belum secara maksimal dalam memanfaatkan SDM sebab orang yang menduduki jabatan struktural tidak pernah ada perubahan sejak mantan guru SPG/SGO bergabung menjadi tenaga edukatif di FKIP-UT. Jabatan koordinator dinikmati oleh orang-orang tertentu saja hanya digeser sana-sini, apalagi ada orang baru pindah dari daerah lain yang jauh langsung menduduki jabatan sampai saat ini, ini tidak adil. Berdasarkan surat Rektor tahun 2001 menghimbau agar tenaga edukatif bisa menduduki jabatan koordinator di UPBJJ-UT Semarang. Oleh sebab itu perlu kebijakan khusus dari Kepala UPBJJ Semarang untuk dapat dan mau memberdayakan SDM dari tenaga edukatif secara maksimal, anggaplah kami tenaga edukatif itu ada dan diikuti sertakan dalam segala kegiatan yang ada di UPBJJ seperti di UPBJJ lain yang memiliki tenaga edukatif dari mantan guru SPG/SGO.

Untuk menjawab pertanyaan penelitian yang kedua tentang mengapa UPBJJ Semarang belum memanfaatkan SDM secara maksimal. Hasil jawaban tenaga edukatif menunjukkan (26,11%) sangat setuju, (51,39%) menyatakan setuju, (8,8%) menyatakan tidak setuju, (6,48%) menyatakan sangat tidak setuju dan (15,28%) menyatakan tidak berpendapat. Berdasarkan hasil jawaban tersebut bahwa sebagian besar menyatakan bahwa SDM belum dimanfaatkan secara maksimal dan sebagian kecil menyatakan sudah memanfaatkan secara maksimal.

Hal ini menurut peneliti bahwa tenaga edukatif ini dimanfaatkan pada waktu ada UAS saja, sedang kegiatan yang lain tidak pernah dilibatkan. Tenaga edukatif ini tugasnya hanya tutorial saja, kegiatan yang lain tidak perlu ini anggapan dari tenaga administrasi. Oleh sebab itu mengharapkan kepada Kepala UPBJJ Semarang agar mau memanfaatkan tenaga edukatif untuk dilibatkan dalam semua kegiatan di UPBJJ Semarang. Janganlah tenaga edukatif dianggap sebagai pendatang baru tidak punya hak untuk ikut mengelola administrasi, karena tenaga edukatif punya rasa tanggung jawab ikut serta dalam mengembangkan UT.

Untuk menjawab pertanyaan penelitian yang ketiga tentang langkah-langkah yang sudah ditempuh UPBJJ Semarang dalam memberdayakan SDM adalah menunjukkan (18,89%) sangat setuju, (55,11%) menyatakan setuju, (9,03%) menyatakan tidak setuju, (4,63%) menyatakan sangat tidak setuju dan (10%) menyatakan tidak berpendapat. Berdasarkan hasil jawaban tersebut menunjukkan sebagian besar setuju dengan langkah-langkah yang ada sekarang ini dan sebagian kecil tidak setuju dengan langkah-langkah tersebut. Langkah yang sudah berjalan ini tetap saja tenaga edukatif tidak dilibatkan dalam segala kegiatan administrasi dan sebagian besar tenaga edukatif setuju sebab beranggapan rumahnya jauh dari lokasi UPBJJ tidak mungkin setiap hari datang. Dan sebagian tenaga edukatif malas untuk hadir secara rutin ke UPBJJ, tetapi sebagian lagi sangat berharap dapat dimanfaatkan setiap saat dalam segala kegiatan rutin administrasi di UPBJJ Semarang. Tenaga edukatif sangat mengharapkan agar salah satu jabatan koordinator dapat dipegang dari tenaga edukatif yang mampu dan bersedia hadir terus menerus seperti tenaga

administrasi. Maka kebijakan Rektor untuk bisa menginstruksikan pada Kepala UPBJJ untuk dapat memasukkan tenaga edukatif dalam koordinator demi kemajuan pengembangan UT 5 tahun mendatang dalam menghadapi pasar bebas dalam pendidikan.

Dari item kuesioner kelompok B untuk menjawab pertanyaan penelitian pertama bahwa (14,81%) menunjukkan SDM di lingkungan UPBJJ sudah diberdayakan, (27,78%) menyatakan hanya orang-orang tertentu saja yang diberdayakan dan (14,81%) menyatakan belum sama sekali diberdayakan. Jadi untuk kelompok B ini ikut menegaskan dalam menjawab pertanyaan penelitian bahwa berdasarkan hasil dan kenyataan bahwa belum semua SDM yang ada di lingkungan UPBJJ Semarang ini diberdayakan terutama tenaga edukatif yang selama ini belum pernah diikuti sertakan dalam segala kegiatan yang ada di UPBJJ Semarang baik untuk kegiatan reguler maupun PGSD. Sampai saat ini yang sudah berjalan hanya UAS D-II PGSD ini diikuti sertakan secara bergantian dan peneliti mengharapkan dapat ikut dilibatkan juga dalam ujian reguler dari pada mengambil tenaga edukatif UNDIP mengapa tidak mau memanfaatkan tenaga edukatifnya sendiri, ini perlu perhatian dari Kepala UPBJJ Semarang.

Untuk menjawab pertanyaan penelitian yang kedua tentang belum memanfaatkan SDM secara maksimal menunjukkan (25%) sudah memanfaatkan (37,5%) menyatakan cukup dalam memanfaatkan SDM, (9,72%) kurang memanfaatkan SDM dan (27,78%) menyatakan belum memanfaatkan SDM secara maksimal. Dari hasil tersebut menyatakan sebagian besar belum memanfaatkan SDM yang ada secara maksimal, karena tenaga edukatif tidak

punya kewajiban mengerjakan administrasi yang ada di UPBJJ. Dianggap tenaga edukatif tidak mampu dalam kegiatan administrasi dan dianggap tidak dapat datang setiap saat dalam kegiatan tersebut serta tidak pernah diberi kesempatan untuk ikut kegiatan dalam administrasi di UPBJJ Semarang.

Dalam menjawab pertanyaan penelitian yang ketiga tentang langkah-langkah yang dilaksanakan di UPBJJ Semarang adalah (30,56%) menunjukkan sangat perlu kebijakan khusus dalam rangka memberdayakan SDM yang ada, (52,78%) menyatakan perlu, (11,11%) menyatakan kurang perlu dan (5,56%) menyatakan tidak perlu ada kebijakan khusus. Berdasarkan jawaban di atas menunjukkan 80% lebih perlu kebijakan khusus agar SDM dari tenaga edukatif dapat diberdayakan secara maksimal dalam segala kegiatan di UPBJJ Semarang dan lebih penting lagi agar Kepala UPBJJ mengindahkan anjuran Rektor untuk menempatkan tenaga edukatif dalam salah satu koordinator UPBJJ Semarang. Sehingga dengan masuknya tenaga edukatif sebagai koordinator di UPBJJ Semarang maka pemberdayaan SDM dapat merata tidak hanya tenaga administrasi saja yang selama ini selalu memegang peran dalam segala kegiatan di UPBJJ Semarang. Selama dua kali Kepala UPBJJ Semarang belum pernah memberikan kesempatan kepada tenaga edukatif untuk ikut aktif dalam kegiatan administrasi. Oleh sebab itu mohon kebijaksanaan Kepala UPBJJ untuk dapat mengindahkan surat Rektor yang mengatakan bahwa boleh salah satu koordinator yang berkaitan dengan kesiswaan atau akademik ini diserahkan pada tenaga edukatif untuk menjadi koordinator. Langkah-langkah yang sudah dilaksanakan Kepala UPBJJ hanya berlaku untuk tenaga administrasi dan tenaga edukatif ini

tidak pernah seperti anak tiri sebab ada yang beranggapan orang luar atau orang baru yang tugasnya hanya tutorial saja katanya, tidak perlu ikut serta dalam kegiatan administrasi di UPBJJ.

Kelompok C ini untuk melengkapi dalam menjawab pertanyaan penelitian yang nomor satu yang menyatakan (45,84%) baik kinerja koordinator, (33,34%) menyatakan cukup baik kinerja koordinator dan (20,81%) menyatakan bahwa kinerja koordinator selama ini kurang baik. Untuk masa yang akan datang pemilihan koordinator ini bergantian orangnya jangan hanya berputar pada orang-orang itu saja sehingga SDM yang ada belum diberdayakan semua dalam rangka penyempurnaan manajemen di UPBJJ Semarang. Oleh sebab itu agar semua SDM yang ada di lingkungan UPBJJ itu dapat diperdayakan secara maksimal maka tenaga edukatif diikut sertakan dalam pemilihan koordinator.

Untuk melengkapi dalam menjawab pertanyaan penelitian yang kedua dalam kelompok C menunjukkan (47,23%) setuju ikut aktif dalam kegiatan administrasi di UPBJJ Semarang, (37,50%) menyatakan kadang-kadang ikut dalam kegiatan administrasi dan (11,78%) menyatakan tidak ikut aktif dalam kegiatan administrasi. Berdasarkan hasil tersebut di atas jika diambil perbandingan maka setengahnya bersedia ikut membantu administrasi di UPBJJ dengan konsekwensinya harus hadir setiap hari dan setengahnya menyatakan jika diperlukan serta tidak bersedia sebab harus hadir setiap hari dengan jarak rumah dengan kantor UPBJJ jauh jika dilaksanakan setiap berangkat sampai rumah malam maka merasa keberatan untuk menduduki jabatan koordinator apabila terpilih.

2. Tenaga administrasi

Berdasarkan analisis data di atas dari kelompok A dalam menjawab pertanyaan menunjukkan (13,58%) sangat setuju dengan adanya pemberdayaan SDM di lingkungan UPBJJ, (33,33%) menyatakan setuju dengan pemberdayaan SDM, (26,54%) menyatakan tidak setuju adanya pemberdayaan SDM, (11,11%) menyatakan sangat tidak setuju dengan pemberdayaan SDM dan yang terakhir (15,42%) menyatakan tidak berpendapat tentang pemberdayaan SDM di lingkungan UPBJJ Semarang. Dari hasil jawaban di atas sebagian kecil setuju adanya pemberdayaan SDM dan sebagian besar tidak setuju adanya pemberdayaan SDM secara maksimal dalam rangka penyempurnaan manajemen di lingkungan UPBJJ Semarang. Sebagian besar tenaga administrasi beranggapan bahwa tenaga edukatif itu tugasnya hanyalah tutorial saja tidak perlu ikut membantu dalam kegiatan administrasi dan adanya yang beranggapan jika tenaga edukatif ikut dalam kegiatan administrasi maka akan mengurangi haknya dan merasa menambah beban bagi mereka.

Untuk menjawab pertanyaan penelitian kedua dari tenaga administrasi menunjukkan (15,74%) sangat setuju, (35,19%) menyatakan setuju memang belum memanfaatkan SDM secara maksimal, (22,22%) menyatakan tidak setuju, (14,08%) menyatakan sangat tidak setuju dan (16,95%) menyatakan tidak berpendapat. Berdasarkan hasil di atas maka setengahnya setuju dengan kenyataan sekarang bahwa belum memanfaatkan SDM secara maksimal dengan alasan hanya ada beberapa tenaga administrasi yang memenuhi persyaratan menduduki jabatan koordinator dan tidak mau menggunakan tenaga edukatif

walaupun memenuhi persyaratan untuk menjadi koordinator. Dan setengahnya lagi menyatakan tidak setuju atau tidak berpendapat jika tenaga edukatif ikut serta dimanfaatkan dalam kegiatan administrasi karena dianggapnya menambah beban bagi sebagian tenaga administrasi.

Untuk menjawab pertanyaan penelitian yang ketiga menunjukkan (27,79%) sangat setuju dengan keadaan UPBJJ seperti sekarang ini, (51,11%) menyatakan setuju dengan UPBJJ sekarang, (16,67%) tidak setuju, (8,36%) menyatakan sangat tidak setuju dan (18,55%) menyatakan tidak berpendapat. Berdasarkan kenyataan di atas sebagian besar tenaga administrasi setuju dengan kondisi UPBJJ saat sekarang karena sesuai dengan keinginannya bahwa kegiatan administrasi juga hanya dikerjakan oleh tenaga administrasi tanpa melibatkan tenaga edukatif walaupun itu lebih baik jika ikut dimanfaatkan. Dan langkah Kepala UPBJJ juga senada dengan ini sebab ternyata tidak mau memperhatikan himbauan Rektor untuk bisa memanfaatkan tenaga mantan guru SPG/SGO yang menjadi tenaga edukatif di wilayahnya.

Dari kelompok B untuk menjawab pertanyaan penelitian yang pertama dari item 1-3 menyatakan (16,67%) bahwa sudah sesuai dalam pemberdayaan SDM di lingkungan UPBJJ, sebagian cukup (21,52%) menyatakan kurang sesuai dan hanya berputar pada orang tertentu, (33,67%) menyatakan pemberdayaan SDM belum maksimal dan sebagian besar menyatakan pemberdayaan SDM di lingkungan UPBJJ sudah maksimal. Dalam kenyataan SDM yang diberdayakan hanyalah tertentu saja, karena ditangani dari tenaga administrasi semua tanpa melibatkan tenaga edukatif dalam melaksanakan kegiatan administrasi.

Untuk menjawab pertanyaan penelitian kedua dari tenaga administrasi menunjukkan (11,11%) sudah maksimal dan mendukung, (75, 41%) menyatakan cukup maksimal dan cukup mendukung, (11,11%) menyatakan kurang mendukung dan kurang maksimal (58,34%) menyatakan belum maksimal dan tidak mendukung. Berdasarkan jawaban di atas maka sebagian kecil saja yang belum dimanfaatkan untuk tenaga administrasi dan sebagian besar telah dimanfaatkan terbukti semua jabatan koordinator dipegang oleh tenaga administrasi yang memenuhi persyaratan. Karena yang memenuhi persyaratan hanya beberapa orang saja sehingga pergantiannya tidak bisa merata. Walaupun tenaga edukatif itu memenuhi persyaratan untuk menduduki jabatan koordinator, tapi sampai saat ini Kepala UPBJJ belum memanfaatkan tenaga tersebut untuk ikut mengelola kegiatan administrasi di lingkungan UPBJJ Semarang.

Untuk menjawab pertanyaan penelitian yang ketiga dari tenaga administrasi menunjukkan (5,56%) sangat perlu, (27,78%) menyatakan perlu, (16,67%) menyatakan kurang perlu dan (50%) menyatakan tidak perlu. Dari jawaban di atas jelas bahwa lebih dari setengah menyatakan tidak perlu. Dari jawaban di atas jelas bahwa lebih dari setengah menyatakan tidak perlu langkah-langkah baru dalam pelaksanaan administrasi berarti apa yang berjalan sekarang ini yang baik, tidak perlu adanya penyegaran bagi semua staf baik administrasi maupun edukatif. Karena selama ini tenaga edukatif belum dianggap warga UPBJJ yang penuh dalam kegiatan administrasi memang tidak dilibatkan dalam segala kegiatan rutin, hanya pada waktu tertentu saja seperti UAS D-II PGSD, sedangkan UAS reguler tidak pernah dilibatkan sejak masuk menjadi tenaga

edukatif di UPBJJ. Pelaksanaan UAS reguler justru memanfaatkan seluruh tenaga dari UNDIP baik tenaga edukatifnya sebagai Karlok dan tenaga administrasi sebagai pengawas dan sebagian dari UNNES. Kebijakan Kepala UPBJJ tentang pelaksanaan UAS reguler ini agar ada peninjauan kembali agar tenaga edukatifnya sendiri bisa dimanfaatkan sebagai Karlok maupun sebagai pengawas sehingga mengetahui kegiatan yang dilaksanakan oleh UPBJJ Semarang.

Jawaban untuk kelompok C ini hanya untuk mempertegas saja dalam menjawab pertanyaan penelitian nomor satu dan dua tentang pemanfaatan SDM menunjukkan (25%) baik, (50%) cukup baik dan (25%) menyatakan kurang baik. Berdasarkan hasil jawaban tersebut di atas menunjukkan perbandingan yang sangat baik dan menurut hemat peneliti baik untuk yang menduduki jabatan, cukup baik untuk tenaga administrasi lain dan kurang baik bagi yang sama sekali belum pernah menduduki jabatan dan jabatan inipun tidak mungkin semua menikmati sebab ada persyaratan pendidikan, sedangkan sebagian besar tenaga administrasi berpendidikan SMU dan yang menduduki sarjana maupun sarjana muda hanya beberapa orang saja, maka hanya orang-orang itulah yang bisa menduduki jabatan koordinator dan pergantiannya hanya berputar pada orang-orang tertentu saja. Karena selama ini Kepala UPBJJ tidak pernah mau menggunakan tenaga edukatif untuk berkecimpung langsung di kegiatan administrasi sebagai koordinator walaupun memenuhi persyaratan pendidikannya dan ada surat Rektor tahun 2001 menghimbau agar Kepala UPBJJ memanfaatkan tenaga edukatif mantan guru SPG/SGO untuk ikut aktif dalam kegiatan rutin administrasi di UPBJJ.

Untuk melengkapi jawaban dari pertanyaan penelitian ini menunjukkan (11,11%) setuju, (11%) menyatakan kurang setuju dan (77,78%) menyatakan tidak setuju. Dari hasil jawaban tersebut di atas peneliti menjelaskan antara yang setuju dan tidak setuju ini sangat jauh perbedaannya. Dan sebagian besar tenaga administrasi tidak setuju jika tenaga edukatif ikut aktif dalam segala kegiatan administrasi di UPBJJ apalagi sampai ada yang menjabat sebagai koordinator tenaga edukatif adalah tutorial saja, sedang kegiatan kantor itu tugasnya tenaga administrasi. Pada hal yang sebenarnya tugas kami sebagai tenaga edukatif itu tidak berupa mengajar saja, tetapi seharusnya ikut dalam kegiatan akademik di UPBJJ seperti koordinator pengujian atau koordinator kesiswaan ini bisa diambilkan dari tenaga edukatif sesuai dengan surat himbauan Rektor tahun 2001.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan.

Setelah penelitian ini dilaksanakan dan dilakukan analisis data baik untuk tenaga edukatif maupun tenaga administrasi diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Untuk tenaga edukatif yang menyatakan setuju (40,35%) bahwa pemberdayaan SDM di lingkungan UPBJJ Semarang sudah maksimal, yang menyatakan tidak setuju (43,35%) sehingga keduanya kurang dari setengah dan sisanya (16,39%) tidak memberikan pendapatnya karena tenaga edukatif tersebut tidak mengetahui secara rutin dan jarang datang ke kantor. Tenaga administrasi yang menyatakan setuju (41,38%), menyatakan tidak setuju (34,19%) sehingga keduanya kurang dari setengah dan (24,34%) menyatakan tidak berpendapat karena dalam kenyataannya pemberdayaan SDM kurang merata dapat dilihat dari pergeseran koordinator dapat dilihat dari pergeseran koordinator hanya berputar pada orang tertentu saja.
2. Untuk tenaga edukatif (44%) menyatakan setuju belum memanfaatkan SDM, (25%) menyatakan tidak setuju dan 33% tidak memberikan pendapatnya karena dalam kenyataannya sampai saat ini untuk tenaga edukatif hanya dalam kegiatan UAS PGSD saja diikutsertakan sedangkan kegiatan yang lainnya tidak pernah. Sedangkan untuk tenaga administrasi menyatakan setuju (25,42%) belum memanfaatkan SDM, (64,40%)

meyatakan tidak setuju dan (10,10%) tidak memberikan pendapatnya.

Dengan demikian jelas bahwa semua kegiatan yang ada di UPBJJ Semarang dikerjakan oleh semua tenaga administrasi

3. Untuk tenaga edukatif langkah-langkah yang sudah ditempuh oleh UPBJJ (28,21%) menyatakan setuju, (54,25%) menyatakan perlu ada peninjauan kembali dan (17,54%) tidak memberikan pendapatnya karena beranggapan selama 11 tahun mutasi ke UPBJJ tidak ada perkembangan baru. Sedangkan untuk tenaga administrasi menyatakan (61,70%) setuju dengan langkah-langkah yang sedang berjalan sekarang
4. Berdasarkan pengamatan penelitian yang paling sering ke UPBJJ bahwa dengan kedatangan tenaga edukatif kurang begitu senang dan dianggap sebagai beban bagi tenaga administrasi karena akan mengurangi kesempatan dan hak mereka, (27,12%) menyatakan tidak setuju dengan langkah-langkah yang sedang berjalan (11,18%) tidak berpendapat karena langkah tersebut menguntungkan pada orang-orang tertentu saja.

B. Saran

1. Kebijakan Kepala UPBJJ untuk meninjau kembali penempatan koordinator dan bersedia mewujudkan himbauan Rektor untuk memanfaatkan tenaga edukatif dalam segala kegiatan yang ada di UPBJJ UT Semarang.
2. Untuk periode yang akan datang pergantian koordinator dapat memberikan kesempatan tenaga edukatif sebagai koordinator Pengujian atau koordinator Kemahasiswaan.

3. Tenaga edukatif dapat diikutsertkan dalam kegiatan yang bersifat akademik seperti registrasi, orientasi, koreksi tugas mandiri dan lain-lain.
4. Tenaga edukatif dianggap sebagai warga yang penuh sehingga dapat dimanfaatkan secara maksimal dalam segala kegiatan yang ada di UPBJJ UT Semarang.

Universitas Terbuka

DAFTAR PUSTAKA

- Andeson Scravia (1976), *Encyclopedia Evaluation*, Yaddey Bass Publishers, London.
- Arikunto S (1996). *Prosedur Penelitian*, Jakart, Bina Aksara.
- Arikunto S. (1996). *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Frend H. Kerlingger (1978). *Behavioral Research*, Halt, Rinekard and Winston.
- Gafur, Abdul Dr (1989). *Perkembangan Kebudayaan dan Kemasyarakatan dalam Pengamalan Pancasila*, Majalah Forum Pemuda Edisi VII nomor 75.
- Hadari Nawawi dan Martini Hadari (1992). *Instrumen Penelitian Bidang Sosial*, Gajah Mada University Press.
- James AF Stoner (1982). *Management*, Printice, Hall International, Inc, Englewood Sliffs, New Yori.
- Lavinger (1996). *Critical Transition (Human Capacity Development Aloss The Lifespon)*, Education Development Center, New York.
- Media Komunikasi Mahasiswa (2000). *Komunikasi nomor 24/ tahun VII*, Jakarta, Universitas Terbuka.
- Media Komunikasi Mahasiswa (2000). *Suara Terbuka nomor 17/ tahun X*, Jakarta, Universitas Terbuka.
- Miarso (1990). *Konsep Dasar Pendidikan Terbuka*, Bahan Belajar untuk Pelatihan, Lokakarya, Perencanaan Sistem Pendidikan Terbuka / Jarak Jauh, Tehnologi Komunikasi Universitas Terbuka.
- Miles, Matthew B. and Huberman A. Michael (1992). *Analisis Data Kualitatif*, terjemahan oleh Tjetjep Rohendi Rohidi, Jakarta, Universitas Indonesia.
- Moleong L.J (1998), *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung, PT. Remaja Rosdakarya.
- Peter F Duker (1964). *Managing for Consultant*, Horper & Row, New York.
- Sasongko NN.(1985). *Suatu studi tentang Tanggapan Mahasiswa terhadap Kode etik Guru Indonesia*. Di FKIP Bandung (tidak dipublikasikan)

Selamat A. R (1997). *Jaringan Sistem Belajar Jarak Jauh Indonesia (Jaringan Sistem BJJI)*, Jakarta, Pustekom, Depdikbud.

Subagyo J. P (1991). *Metode Penelitian Dalam Teori dan Praktikum*, Jakarta: Reneka Cipta.

Suparmi (2001) *Manajemen Koperasi*, Pusat Penerbitan Universitas Terbuka.

Suparmi, SU.Dra (2001). *Manajemen Koperasi*, Modul UT, Jakarta, Pusat Penebuitan Universitas Terbuka.

Surahman Winarno, (1991). *Pengetahuan Penelitian Dasar Metode Teknik*, Bandung, Transito.

Sutrisno Hadi, Prof. Drs. (1973), *Metodologi Reseach Jilid 3*, Yogyakarta, Yayasan Penerbit Fakultas Psikologi UGM.

Universitas Terbuka (2001). *Rapat Wilayah UPBJJ di Bogor, Padang, Surabaya dan Makasar*, Jakarta: Universitas Terbuka, Hasil Rapat.

Universitas Terbuka (2001). *Rincian Kebijakanaksanaan Pengembangan Universitas Terbuka 2001 – 2005*, Jakarta: Universitas Terbuka, Peraturan.

Lampiran 1

LEMBAR KUESIONER

1. Bacalah pernyataan, pertanyaan dibawah ini dengan cermat.
2. Semua pilihan jawaban disesuaikan dengan hati nurani tanpa pemaksaan pihak lain.
3. Untuk kelompok A berilah tanda cek (V) tepat di bawah kolom yang dipilih. SS = Sangat Setuju, S = Setuju, TS = Tidak Setuju, STS = Sangat Tidak Setuju, TB Tidak Berpendapat
4. Untuk kelompok B berilah tanda cek (V) pada alternatif jawaban yang tersedia yaitu a, b, c atau d.
5. Untuk kelompok c jawablah sesuai dengan pendapat anda. Hasil jawaban anda dijamin rahasianya dan tidak mempengaruhi kondite kerja anda.

KELOMPOK A

No	Soal	Jawaban				
		SS	S	ST	STS	TB
1.	Penempatan semua staf baik adminstrasi maupun edukatif di UPBJJ-UT Semarang selama ini sudah baik dan sesuai dengan latar belakang pendidikan.					
2.	Penempatan koordinator di UPBJJ-UT Semarang yang sudah berjalan selama ini telah memenuhi persyaratan yang ditetapkan UT Pusat.					
3.	Pengangkatan koordinator adalah salah satu untuk memberikan kesempatan pada seluruh staf baik administrasi maupun edukatif.					
4.	Latar belakang pendidikan iktu menentukan dalam pemilihan koordinator					
5.	Pemberdayaan staf akademik di UPBJJ-UT Semarang dapat dilakukan dengan memberikan tanggung jawab sebagai koordinator yang tugas pokoknya melayani mahasiswa dari wilayah tersebut dan melakukan promosi untuk menunjang mahasiswa baru baik PGSD maupun reguler dan S1 PGSD.					
6.	Berdasarkan pengalaman di UPBJJ-UT Semarang staf edukatif mempunyai kesempatan menduduki jabatan struktural.					
7.	Berdasarkan keputusan Rektor tahun 2001 diadakan penyegaran koordinator sehingga semua staf mendapatkan kesempatan menduduki jabatan di UPBJJ-UT Semarang					
8.	Diperlukan pedoman mengenai jangka waktu pengaturan rotasi dan mutasi bagi koordinator yang dikaitkan dengan kepangkatan dan jenjang					

	pendidikan.					
9.	Dalam kurun waktu 10 tahun terakhir penempatan koordinator di UPBJJ-UT Semarang sudah dilaksanakan berdasarkan periode tertentu.					
10.	Sampai saat ini semua staf baik administrasi maupun edukatif sudah merasakan puas dengan tugasnya masing-masing					
11.	Untuk meningkatkan prestasi kerja semua staf perlu diberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan atau penataran					
12.	Peningkatan jenjang pendidikan bagi staf administrasi maupun edukatif sangat diperlukan dalam menghadapi pengembangan UT 5 tahun mendatang.					
13.	Pada tahun 2002 ini Kepala UPBJJ-UT Semarang telah melaksanakan pergantian koordinator sesuai dengan Surat Keputusan Rektor.					
14.	Berdasarkan Surat Keputusan Rektor dari Kelima koordinator yang ada di UPBJJ-UT Semarang ada salah satu koordinator yang bisa dapat diduduki oleh tenaga edukatif.					
15.	Sebagai tenaga edukatif tugasnya tidak hanya memberikan tutorial di daerah saja tetapi dapat dimanfaatkan untuk membantu kegiatan administrasi di UPBJJ-UT Semarang.					
16.	Kebijakan Kepala UPBJJ yang mewajibkan tenaga edukatif hadir secara berkala merupakan salah satu langkah untuk meningkatkan manajemen di UPBJJ-UT Semarang.					
17.	Kebijakan Kepala UPBJJ-UT Semarang mengadakan pergeseran tugas bagi staf maupun koordinator merupakan penyegaran dan menambah pengalaman sehingga dapat mendukung terwujudnya manajemen yang baik.					
18.	Kepala UPBJJ-UT Semarang bersedia menerima pendapat dari seluruh staf adalah salah satu langkah untuk meningkatkan kinerja dalam rangka mewujudkan manajemen yang baik.					
19.	Kebijakan Kepala UPBJJ-UT Semarang dalam menyusun mekanisme kerja yang teratur dan mengadakan evaluasi kerja secara periodik bagi staf administrasi maupun edukatif merupakan salah satu langkah untuk mewujudkan pengembangan UT ke depan.					
20.	Kebijakan Kepala UPBJJ-UT Semarang saat ini					

telah memanfaatkan sumber daya manusia yang ada di UPBJJ.					
---	--	--	--	--	--

KELOMPOK B

1. Apakah pergantian koordinator di UPBJJ-UT Semarang pada tahun 2002 sudah sesuai dengan Surat Keputusan Rektor tahun 2001
 - a. sudah sesuai
 - b. cukup sesuai
 - c. kurang sesuai
 - d. tidak sesuai
2. Apakah yang menduduki koordinator baru di UPBJJ-UT Semarang masih pada orang-orang tertentu saja.
 - a. tetap
 - b. sebagian besar
 - c. hanya berputar pada orang-orang tertentu
 - d. semua berganti
3. Apakah dalam kurun waktu 10 tahun terakhir jabatan koordinator di UPBJJ-UT Semarang telah mampu merekrut semua staf secara bergantian.
 - a. sudah
 - b. sebagian besar
 - c. sebagian kecil
 - d. belum sama sekali
4. Apakah semua staf baik administrasi maupun edukatif di UPBJJ-UT Semarang sudah merasa dimanfaatkan secara maksimal.
 - a. sudah maksimal
 - b. cukup maksimal
 - c. kurang maksimal
 - d. belum maksimal
5. Apakah diperlukan kebijakan khusus dari Kepala UPBJJ-UT bagi staf edukatif dalam membantu pelaksanaan administrasi di UPBJJ.
 - a. sangat perlu
 - b. perlu
 - c. kurang perlu
 - d. tidak perlu
6. Apakah pemanfaatan tenaga edukatif di UPBJJ-UT Semarang dapat mendukung pelaksanaan administrasi menjadi lebih besar.
 - a. mendukung
 - b. cukup mendukung
 - c. kurang mendukung
 - d. tidak mendukung

KELOMPOK C

1. Berikan pendapat saudara tentang kinerja koordinator di UPBJJ-UT Semarang yang telah berjalan selama ini !
Jawab :
2. Bagaimana pendapat saudara jika suatu saat mendapat giliran menduduki salah satu jabatan koordinator yang ada di UPBJJ-UT Semarang.
Jawab :
3. Bagi staf administrasi, bagaimana pendapat saudara jika staf edukatif ikut serta dalam kegiatan administrasi di UPBJJ-UT Semarang.
Jawab :
4. Bagi staf edukatif, berikan pendapat saudara sejauh mana peran yang diharapkan untuk berpartisipasi dalam pengelolaan administrasi di UPBJJ-UT Semarang.
Jawab :

Lampiran 2

PERHITUNGAN FREKUENSI PROSENTASE TENAGA EDUKATIF

No	Frekuensi		Prosentase
1	SS	3	$\frac{3}{36} \times 100\% = 8,33\%$
	S	11	$\frac{11}{36} \times 100\% = 30,55\%$
	TS	16	$\frac{16}{36} \times 100\% = 44,44\%$
	STS	3	$\frac{3}{36} \times 100\% = 8,33\%$
	TB	4	$\frac{4}{36} \times 100\% = 11,11\%$
2	SS	3	$\frac{3}{36} \times 100\% = 8,33\%$
	S	6	$\frac{6}{36} \times 100\% = 16,66\%$
	TS	13	$\frac{13}{36} \times 100\% = 36,11\%$
	STS	4	$\frac{4}{36} \times 100\% = 11,11\%$
	TB	10	$\frac{10}{36} \times 100\% = 27,78\%$
3	SS	9	$\frac{9}{36} \times 100\% = 25,00\%$
	S	15	$\frac{15}{36} \times 100\% = 41,67\%$
	TS	6	$\frac{6}{36} \times 100\% = 16,66\%$
	STS	2	$\frac{2}{36} \times 100\% = 5,55\%$
	TB	4	$\frac{4}{36} \times 100\% = 11,11\%$

4	SS	8	$\frac{8}{36} \times 100\% = 22,22\%$
	S	19	$\frac{19}{36} \times 100\% = 52,78\%$
	TS	5	$\frac{5}{36} \times 100\% = 13,89\%$
	STS	1	$\frac{1}{36} \times 100\% = 2,78\%$
	TB	2	$\frac{2}{36} \times 100\% = 5,55\%$
5	SS	15	$\frac{15}{36} \times 100\% = 41,67\%$
	S	13	$\frac{13}{36} \times 100\% = 36,11\%$
	TS	3	$\frac{3}{36} \times 100\% = 8,33\%$
	STS	1	$\frac{1}{36} \times 100\% = 2,78\%$
	TB	4	$\frac{4}{36} \times 100\% = 11,11\%$
6	SS	3	$\frac{3}{36} \times 100\% = 8,33\%$
	S	11	$\frac{11}{36} \times 100\% = 30,55\%$
	TS	16	$\frac{16}{36} \times 100\% = 44,44\%$
	STS	3	$\frac{3}{36} \times 100\% = 8,33\%$
	TB	4	$\frac{4}{36} \times 100\% = 11,11\%$

7	SS	9	$\frac{9}{36} \times 100\% = 25\%$
	S	13	$\frac{13}{36} \times 100\% = 36,11\%$
	TS	10	$\frac{10}{36} \times 100\% = 27,77\%$
	STS	2	$\frac{2}{36} \times 100\% = 5,55\%$
	TB	2	$\frac{2}{36} \times 100\% = 5,55\%$
8	SS	11	$\frac{11}{36} \times 100\% = 30,56\%$
	S	16	$\frac{16}{36} \times 100\% = 44,44\%$
	TS	3	$\frac{3}{36} \times 100\% = 8,33\%$
	STS	1	$\frac{1}{36} \times 100\% = 2,78\%$
	TB	5	$\frac{5}{36} \times 100\% = 13,89\%$
9	SS	3	$\frac{3}{36} \times 100\% = 8,33\%$
	S	6	$\frac{6}{36} \times 100\% = 16,67\%$
	TS	15	$\frac{15}{36} \times 100\% = 41,67\%$
	STS	5	$\frac{5}{36} \times 100\% = 13,89\%$
	TB	7	$\frac{7}{36} \times 100\% = 19,42\%$

10	SS	4	$\frac{4}{36} \times 100\% = 11,11\%$
	S	10	$\frac{10}{36} \times 100\% = 27,78\%$
	TS	8	$\frac{8}{36} \times 100\% = 22,22\%$
	STS	5	$\frac{5}{36} \times 100\% = 13,89\%$
	TB	9	$\frac{9}{36} \times 100\% = 25\%$
11	SS	17	$\frac{17}{36} \times 100\% = 4,22\%$
	S	16	$\frac{13}{36} \times 100\% = 44,44\%$
	TS	1	$\frac{1}{36} \times 100\% = 2,78\%$
	STS	1	$\frac{1}{36} \times 100\% = 2,78\%$
	TB	1	$\frac{1}{36} \times 100\% = 2,78\%$
12	SS	12	$\frac{12}{36} \times 100\% = 47,22\%$
	S	14	$\frac{14}{36} \times 100\% = 28,89\%$
	TS	1	$\frac{1}{36} \times 100\% = 2,78\%$
	STS	1	$\frac{1}{36} \times 100\% = 2,78\%$
	TB	3	$\frac{3}{36} \times 100\% = 8,33\%$

13	SS	5	$\frac{5}{36} \times 100\% = 13,89\%$
	S	18	$\frac{18}{36} \times 100\% = 50\%$
	TS	5	$\frac{5}{36} \times 100\% = 13,89\%$
	STS	4	$\frac{4}{36} \times 100\% = 11,11\%$
	TB	4	$\frac{4}{36} \times 100\% = 11,11\%$
14	SS	10	$\frac{10}{36} \times 100\% = 25\%$
	S	16	$\frac{16}{36} \times 100\% = 36,11\%$
	TS	3	$\frac{3}{36} \times 100\% = 27,77\%$
	STS	1	$\frac{1}{36} \times 100\% = 5,55\%$
	TB	7	$\frac{7}{36} \times 100\% = 5,55\%$
15	SS	7	$\frac{7}{36} \times 100\% = 19,44\%$
	S	21	$\frac{21}{36} \times 100\% = 58,34\%$
	TS	2	$\frac{2}{36} \times 100\% = 5,55\%$
	STS	2	$\frac{2}{36} \times 100\% = 5,55\%$
	TB	4	$\frac{4}{36} \times 100\% = 11,10\%$

16	SS	8	$\frac{8}{36} \times 100\% = 22,20\%$
	S	23	$\frac{23}{36} \times 100\% = 63,89\%$
	TS	3	$\frac{3}{36} \times 100\% = 8,33\%$
	STS	-	-
	TB	2	$\frac{2}{36} \times 100\% = 5,55\%$
17	SS	6	$\frac{6}{36} \times 100\% = 16,66\%$
	S	23	$\frac{23}{36} \times 100\% = 63,89\%$
	TS	1	$\frac{1}{36} \times 100\% = 2,78\%$
	STS	1	$\frac{1}{36} \times 100\% = 2,78\%$
	TB	5	$\frac{5}{36} \times 100\% = 13,89\%$
18	SS	11	$\frac{11}{36} \times 100\% = 30,56\%$
	S	21	$\frac{21}{36} \times 100\% = 58,34\%$
	TS	-	-
	STS	-	-
	TB	4	$\frac{4}{36} \times 100\% = 11,11\%$

19	SS	7	$\frac{7}{36} \times 100\% = 19,44\%$	
	S	24	$\frac{24}{36} \times 100\% = 66,64\%$	
	TS	2	$\frac{2}{36} \times 100\% = 5,55\%$	
	STS	1	$\frac{1}{36} \times 100\% = 2,78\%$	
	TB	2	$\frac{2}{36} \times 100\% = 5,55\%$	
20	SS	2	$\frac{2}{36} \times 100\% = 5,55\%$	
	S	19	$\frac{19}{36} \times 100\% = 52,78\%$	
	TS	7	$\frac{7}{36} \times 100\% = 19,44\%$	
	STS	3	$\frac{3}{36} \times 100\% = 8,33\%$	
	TB	5	$\frac{5}{36} \times 100\% = 13,89\%$	
21	a	10	$\frac{10}{36} \times 100\% = 27,78\%$	
	b	10	$\frac{10}{36} \times 100\% = 27,78\%$	
	c	12	$\frac{12}{36} \times 100\% = 33,33\%$	
	d	4	$\frac{4}{36} \times 100\% = 11,11\%$	
22	a	3	$\frac{3}{36} \times 100\% = 8,33\%$	
	b	18	$\frac{18}{36} \times 100\% = 50\%$	
	c	12	$\frac{12}{36} \times 100\% = 33,33\%$	
	d	3	$\frac{3}{36} \times 100\% = 8,33\%$	

23	a	3	$\frac{10}{36} \times 100\% = 27,78\%$
	b	2	$\frac{10}{36} \times 100\% = 27,78\%$
	c	22	$\frac{12}{36} \times 100\% = 33,33\%$
	d	9	$\frac{4}{36} \times 100\% = 11,11\%$
24	a	3	$\frac{3}{36} \times 100\% = 8,33\%$
	b	10	$\frac{10}{36} \times 100\% = 27,78\%$
	c	4	$\frac{4}{36} \times 100\% = 11,11\%$
	d	19	$\frac{19}{36} \times 100\% = 52,78\%$
25	a	11	$\frac{11}{36} \times 100\% = 30,56\%$
	b	19	$\frac{19}{36} \times 100\% = 52,78\%$
	c	4	$\frac{4}{36} \times 100\% = 11,11\%$
	d	2	$\frac{2}{36} \times 100\% = 5,55\%$
26	a	15	$\frac{15}{36} \times 100\% = 27,78\%$
	b	17	$\frac{17}{36} \times 100\% = 27,78\%$
	c	3	$\frac{3}{36} \times 100\% = 33,33\%$
	d	1	$\frac{1}{36} \times 100\% = 11,11\%$

Lampiran 3

**PERHITUNGAN FREKUENSI PROSENTASE
TENAGA ADMINISTRASI**

No	Frekuensi		Prosentase
1	SS	1	$\frac{3}{18} \times 100\% = 5,56\%$
	S	3	$\frac{3}{18} \times 100\% = 16,67\%$
	TS	12	$\frac{12}{18} \times 100\% = 66,67\%$
	STS	1	$\frac{1}{18} \times 100\% = 5,56\%$
	TB	1	$\frac{1}{18} \times 100\% = 5,56\%$
2	SS	3	$\frac{3}{18} \times 100\% = 16,67\%$
	S	3	$\frac{3}{18} \times 100\% = 16,67\%$
	TS	6	$\frac{6}{18} \times 100\% = 33,34\%$
	STS	3	$\frac{3}{18} \times 100\% = 16,67\%$
	TB	3	$\frac{3}{18} \times 100\% = 16,67\%$
3	SS	2	$\frac{2}{18} \times 100\% = 11,11\%$
	S	7	$\frac{7}{18} \times 100\% = 38,89\%$
	TS	4	$\frac{6}{18} \times 100\% = 22,22\%$
	STS	4	$\frac{4}{18} \times 100\% = 22,22\%$
	TB	1	$\frac{1}{18} \times 100\% = 5,56\%$

4	SS	3	$\frac{3}{18} \times 100\% = 16,67\%$
	S	9	$\frac{9}{18} \times 100\% = 50\%$
	TS	3	$\frac{3}{18} \times 100\% = 16,67\%$
	STS	2	$\frac{2}{18} \times 100\% = 11,11\%$
	TB	1	$\frac{1}{18} \times 100\% = 5,56\%$
5	SS	2	$\frac{2}{18} \times 100\% = 11,11\%$
	S	7	$\frac{7}{18} \times 100\% = 38,89\%$
	TS	4	$\frac{3}{18} \times 100\% = 22,22\%$
	STS	4	$\frac{4}{18} \times 100\% = 22,22\%$
	TB	1	$\frac{1}{18} \times 100\% = 5,56\%$
6	SS	1	$\frac{1}{18} \times 100\% = 5,56\%$
	S	2	$\frac{2}{18} \times 100\% = 11,11\%$
	TS	6	$\frac{6}{18} \times 100\% = 33,33\%$
	STS	1	$\frac{1}{18} \times 100\% = 5,56\%$
	TB	8	$\frac{8}{18} \times 100\% = 44,44\%$

7	SS	4	$\frac{4}{18} \times 100\% = 22,22\%$
	S	8	$\frac{8}{18} \times 100\% = 44,44\%$
	TS	1	$\frac{1}{18} \times 100\% = 5,56\%$
	STS	1	$\frac{1}{18} \times 100\% = 5,56\%$
	TB	4	$\frac{2}{18} \times 100\% = 22,22\%$
8	SS	4	$\frac{4}{18} \times 100\% = 22,22\%$
	S	11	$\frac{11}{18} \times 100\% = 65,11\%$
	TS	1	$\frac{1}{18} \times 100\% = 5,56\%$
	STS	1	$\frac{1}{18} \times 100\% = 5,56\%$
	TB	1	$\frac{1}{18} \times 100\% = 5,56\%$
9	SS	2	$\frac{2}{18} \times 100\% = 11,11\%$
	S	4	$\frac{4}{18} \times 100\% = 22,22\%$
	TS	6	$\frac{6}{18} \times 100\% = 33,33\%$
	STS	1	$\frac{1}{18} \times 100\% = 5,56\%$
	TB	5	$\frac{5}{18} \times 100\% = 27,78\%$

10	SS	1	$\frac{1}{18} \times 100\% = 5,56\%$
	S	3	$\frac{3}{18} \times 100\% = 16,67\%$
	TS	6	$\frac{8}{18} \times 100\% = 33,33\%$
	STS	5	$\frac{5}{18} \times 100\% = 27,78\%$
	TB	5	$\frac{5}{18} \times 100\% = 27,78\%$
11	SS	7	$\frac{7}{18} \times 100\% = 4,22\%$
	S	9	$\frac{9}{18} \times 100\% = 44,44\%$
	TS	1	$\frac{1}{18} \times 100\% = 2,78\%$
	STS	1	$\frac{1}{18} \times 100\% = 2,78\%$
	TB	-	
12	SS	4	$\frac{4}{18} \times 100\% = 22,22\%$
	S	11	$\frac{11}{18} \times 100\% = 61,11\%$
	TS	1	$\frac{1}{18} \times 100\% = 5,56\%$
	STS	1	$\frac{1}{18} \times 100\% = 5,56\%$
	TB	1	$\frac{1}{18} \times 100\% = 5,56\%$
13	SS	2	$\frac{2}{18} \times 100\% = 11,11\%$
	S	7	$\frac{7}{18} \times 100\% = 38,89\%$
	TS	1	$\frac{1}{18} \times 100\% = 5,56\%$
	STS	3	$\frac{3}{18} \times 100\% = 16,67\%$
	TB	5	$\frac{5}{18} \times 100\% = 27,78\%$

14	SS	1	$\frac{1}{18} \times 100\% = 5,56\%$
	S	3	$\frac{3}{18} \times 100\% = 16,67\%$
	TS	7	$\frac{7}{18} \times 100\% = 38,89\%$
	STS	4	$\frac{4}{18} \times 100\% = 22,22\%$
	TB	3	$\frac{3}{18} \times 100\% = 16,67\%$
15	SS	2	$\frac{2}{18} \times 100\% = 11,11\%$
	S	5	$\frac{5}{18} \times 100\% = 27,78\%$
	TS	8	$\frac{2}{18} \times 100\% = 44,44\%$
	STS	3	$\frac{3}{36} \times 100\% = 16,67\%$
	TB	-	—
16	SS	5	$\frac{5}{18} \times 100\% = 27,78\%$
	S	8	$\frac{8}{18} \times 100\% = 44,44\%$
	TS	2	$\frac{2}{18} \times 100\% = 11,11\%$
	STS	-	—
	TB	3	$\frac{3}{18} \times 100\% = 16,67\%$
17	SS	5	$\frac{5}{18} \times 100\% = 27,78\%$
	S	12	$\frac{12}{18} \times 100\% = 66,67\%$
	TS	1	$\frac{1}{18} \times 100\% = 5,56\%$
	STS	-	—
	TB	-	—

18	SS	8	$\frac{8}{18} \times 100\% = 44,44\%$
	S	6	$\frac{6}{18} \times 100\% = 33,33\%$
	TS	1	$\frac{1}{18} \times 100\% = 5,56\%$
	STS	1	$\frac{1}{18} \times 100\% = 5,56\%$
	TB	2	$\frac{2}{18} \times 100\% = 11,11\%$
19	SS	5	$\frac{5}{18} \times 100\% = 27,78\%$
	S	11	$\frac{11}{18} \times 100\% = 61,11\%$
	TS	1	$\frac{1}{18} \times 100\% = 5,56\%$
	STS	1	$\frac{1}{18} \times 100\% = 5,56\%$
	TB	-	-
20	SS	2	$\frac{2}{18} \times 100\% = 11,11\%$
	S	9	$\frac{9}{18} \times 100\% = 50\%$
	TS	1	$\frac{1}{18} \times 100\% = 5,56\%$
	STS	1	$\frac{1}{18} \times 100\% = 5,56\%$
	TB	5	$\frac{5}{18} \times 100\% = 27,78\%$
21	a	4	$\frac{4}{18} \times 100\% = 22,22\%$
	b	3	$\frac{3}{18} \times 100\% = 16,67\%$
	c	4	$\frac{4}{18} \times 100\% = 22,22\%$
	d	7	$\frac{7}{18} \times 100\% = 38,89\%$

22	a	3	$\frac{3}{18} \times 100\% = 16,67\%$
	b	6	$\frac{6}{18} \times 100\% = 33,34\%$
	c	8	$\frac{8}{18} \times 100\% = 44,44\%$
	d	1	$\frac{1}{18} \times 100\% = 5,56\%$
23	a	2	$\frac{2}{18} \times 100\% = 11,12\%$
	b	1	$\frac{1}{18} \times 100\% = 5,56\%$
	c	4	$\frac{4}{18} \times 100\% = 22,22\%$
	d	10	$\frac{10}{18} \times 100\% = 55,56\%$
24	a	2	$\frac{2}{18} \times 100\% = 11,11\%$
	b	1	$\frac{1}{18} \times 100\% = 5,56\%$
	c	4	$\frac{4}{18} \times 100\% = 22,22\%$
	d	10	$\frac{10}{18} \times 100\% = 55,56\%$
25	a	1	$\frac{1}{18} \times 100\% = 5,56\%$
	b	5	$\frac{5}{18} \times 100\% = 27,78\%$
	c	3	$\frac{3}{18} \times 100\% = 16,67\%$
	d	9	$\frac{9}{18} \times 100\% = 50\%$

26	a	2	$\frac{2}{18} \times 100\% = 11,11\%$
	b	3	$\frac{3}{18} \times 100\% = 16,67\%$
	c	2	$\frac{2}{18} \times 100\% = 11,11\%$
	d	11	$\frac{11}{18} \times 100\% = 61,11\%$

Universitas Terbuka

IDENTITAS PENELITIAN

1. N a m a / N I P : Drs Achmadi Sunaryo, S.Pd / 130787257
 Tempat / tgl lahir : Klaten , 19 September 1950
 Pangkat / Golongan : Penata Tingkat I / IIIa
 Jabatan : Asisten Ahli Madya FKIP-UT dpk UPBJJ-UT
 Semarang
 Alamat : Batursari RT01 RW02 Kabupaten Pati
 Jabatan dalam penelitian : Ketua

2. N a m a : Dra. Sri Handayani, M.Pd / 131125936
 Tempat / tgl lahir : Klaten, 17 Agustus 1955
 Pangkat / Golongan : Penata Tk. I / IIIa
 Jabatan : Lektor FKIP-UT dpk UPBJJ- UT
 Semarang
 Alamat : Magersari RT06 Rw 01 Jl. Pasar Pentungan
 Rembang
 Jabatan dalam penelitian : Anggota

3. N a m a : Dra. Nurawati, M.Pd / 131674182
 Tempat / tgl lahir : Purworejo, 6 Maret 1962
 Pangkat / Golongan : Penata / IIIc
 Jabatan : Lektor Muda FKIP-UT dpk UPBJJ-UT
 Semarang
 Alamat : Gaplokan RT 04 RW IV Perempatan
 Sulang Rembang
 Jabatan dalam penelitian : Anggota



SURAT TUGAS
Nomor : **/J31.33/PL/2002**

Kepala Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ)-UT Semarang, memberi tugas kepada :

1. Nama : Drs. Achmadi Sunaryo S.Pd ,DKK

2. N I P : 130 787 257

3. Pangkat/Golongan : Penata Muda /IIa

4. Jabatan *) : Tenaga Edukatif

pada Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan yang
dipekerjakan pada UPBJJ-UT Semarang.

5. Untuk : Mengambil data penelitian tentang Pemberdayaan SDM
dalam rangka penyempurnaan manajemen internal
di lingkungan UPBJJ-UT Semarang.

Demikian surat tugas ini kami buat untuk dapat dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Dikeluarkan : di Semarang

Tanggal :



Kepala UPBJJ Semarang,

Drs. Suyadi Hadisudarma
NIP. 130354835